نموذج ترخيص

أنا الطالبـة سماح عبدالله جابر الخالدي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: سماح عبدالله جابر مزهد الخالدي

التوقيـــع:

التاريـــخ: ٢٠١٢/٥/١٥

استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية
في دولة الكويت

إعداد الطالبة

سماح عبدالله الخالدي

المشرف

الأستاذ الدكتور

سلامة يوسف طناش

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أيار / 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة (**استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت**)، وأجيزت بتاريخ 8 / 5 / 2013.

<u>**أعضاء لجنة المناقشة:**</u>	**التوقيع**
الأستاذ الدكتور سلامة يوسف طناش، مشرفاً أستاذ الإدارة التربوية	....
الأستاذ الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني، عضواً أستاذ الإدارة التربوية	....
الدكتور محمد سليم الزبون، عضواً أستاذ مشارك أصول التربية	....
الدكتور باسم علي الحوامدة، عضواً أستاذ مشارك الإدارة التربوية (جامعة جرش الأهلية)	....

الإهداء

إلى كل من علمني حرفاً

إلى كل من علمني معنى العطاء

إلى كل من ساندني في هذه المسيرة الطيبة المباركة

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة وهذا الجهد المتواضع بعون الله العلي القدير وتوفيقه، يسعدني أن أتقدم بالشكر الوفير والإحترام والتقدير إلى أستاذي الدكتور سلامة يوسف طناش المشرف على إنجاز هذه الأطروحة والذي ساهم بجهده ووقته وخبراته الأكاديمية المتميزة وتوجيهاته العلمية وملاحظاته القيمة التي أعانتني خلال كل مرحلة من مراحل الإعداد وإخراج هذه الدراسة بصورتها المرجوة إلى حيز الوجود.

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والدكتور محمد الزبون، والدكتور باسم الحوامدة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمحكمي أداة الدراسة لما قدموه من ملاحظات مهمة ذات قيمة علمية ساعدت في بنائها.

والشكر موصول لجامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت لتسهيلهم مهمتي البحثية، وإلى كل من مدّ يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الإشكال

قائمة الملحقات

إعداد

سماح عبدالله الخالدي

إشراف

الأستاذ الدكتور سلامة طناش

الملخص

هدفت الدراسة اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت. اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج المسحي التطويري لما يمتاز به من القدرة على توفير البيانات والحقائق عن مشكلة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية من أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الكويت والبالغ عددهم (2683)، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة إذ بلغ عددها(257) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة وذلك للكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعنية، وتم توزيعها لاستخراج النتائج بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة في تطبيق المجالات الآتية: التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز، وذلك لحصولها على درجات متوسطة، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، في جميع المجالات باستثناء مجالي (التدريب والتطوير، وتقييم الوظائف)، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال (الأجور والحوافز) وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية. وعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للمؤسسة التي يعمل بها باستثناء مجال (تقييم الوظائف، الأجور والحوافز) فقد كانت هناك فروق لصالح الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في مجال الأجور والحوافز لاسيما الأشخاص الذين تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات. وبناء على نتائج الدراسة تم اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، أوصت الدراسة بتبني الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من أثر في إحداث التغيير والتطوير في إعداد وتأهيل جميع العاملين في هذه المؤسسات.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة

يشهد العالم في وقتنا الحاضر العديد من التطورات العلمية والتكنولوجية، وثورة معلوماتية تتزايد بشكلٍ سريع في جميع مناحي الحياة المعاشة، مما جعل الحاجة ماسة للمزيد من المعارف والمهارات، والتركيز على المدخلات النوعية والإعتناء بها، من خلال الاهتمام بالتعليم العالي النابع من الحرص الأكيد على استمرار الرقي والنهضة والإسراع في خطى التقدم بشكل مستمر. ومن الملاحظ أن التعليم العالي يشهد إقبالا وتنوعاً كبيرين في مجالاته، فضلاً عن تزايد الوعي بأهميته الحيوية بالنسبة للتنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية على حد سواء، ولبناء المستقبل الذي يشهد العديد من التحديات التي تتركز في كيفية مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة محلياً وإقليمياً ودولياً.

وقد ازداد الاهتمام بالإنسان في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، وهذا الاهتمام أدى إلى تنمية إمكانياته وحياته المعاصرة، وقد ساهمت العديد من الدراسات مثل دراسة الفرازي (2009) ودراسة عبد الكريم (Abdulkareem, 2010) إلى تعرف أوضاع التنمية البشرية في العالم وتحليل مكوناتها وأبعادها إلى ذلك أيضاً. ولأن الإنسان هو محور التنمية التي تركز على توفير حقوقه الأساسية وإشباعها، وصون كرامته للحفاظ على الاحتياجات الأساسية من الطعام والشراب والملبس والصحة والتأمين الاجتماعي وحرية الفكر والتعبير والمشاركة في المجتمع، كما تنامى الوعي بقيمة الإنسان بالاهتمام بالتنمية الاجتماعية وتكوين رأس المال البشري وتحسين نوعية الحياة (آدم،2006). ويعود هذا الاهتمام بالإنسان لأنه الأساس الذي يبنى عليه تقدم المجتمع وتطوره وبناء حضارته وازدهارها.

وللإرتقاء بالإنسان والمجتمع، تؤدي التربية والتعليم بصفة عامة، والتعليم العالي بصفة خاصة، من خلال إعداد القوى العاملة التي تسعى إلى تحمل المسؤولية للإسهام في تقدم المجتمع (Watson, 2002). وذلك من خلال العديد من المؤسسات التعليمية والتي تستهدف قطاعاً واسعاً من أفراد المجتمع. إذ بين أبو قحوص(2003) أن التعليم العالي يعد أحد العناصر الثقافية المهمة في المجتمع، ولا يمكن أن يكون بمعزل عن التغيرات والتحولات السريعة المتلاحقة في العالم، في ظل الانفتاح على دول وشعوب العالم، مع توسع نطاق التعاون الدولي في مجال التعليم عموماً، والتعليم العالي خصوصاً.

ويعد التعليم العالي مستودعاً للمعرفة وصانعها، وهو أداة رئيسة في نقل الخبرة الإنسانية المتراكمة الثقافية والعلمية، ومن شأنه تحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي يتواصل مع العالم بسهولة ويسر عبر الموارد البشرية التي تمثل العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة داخل أي منظمة. فأهمية الموارد البشرية تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأكثر القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها لإسهامها المباشر في تحسين الأداء. "ولأهمية الموارد البشرية في العملية الإدارية والتعليمية من حيث أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها في التعليم العالي تحقق انسجاماً مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل عام، والتي تتشكل من خطط مدروسة يطلبها مدراء القمة الإدارية من الأفراد للعمل على تحقيق برامجها أو مضامينها بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة" (عبوي،2007، ص55). ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية للدول.

وقد احتل موضوع إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية في المنظمات الحديثة مركزاً محورياً وذلك نظراً للدور الذي تضطلع به الإدارة في توجيه وقيادة الأفراد العاملين باعتبارهم عناصر أساسية في العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم ثروة لا يمكن التفريط فيها سواء من النواحي المادية أو المعنوية، وتعد هذه الإدارة الركيزة الأساسية وحلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالجامعة، إذ تهتم بالمتابعة والإشراف على الأمور كافة في الجامعة وبتنظيم العمل إدارياً، لضمان تقديم الخدمات الأفضل للطلبة والعاملين، وتعد هذه الإدارة حلقة الوصل بين مختلف إدارات الجامعة، وطبيعة أعمالها تتطلب تقسيمها داخلياً إلى إدارة الموارد البشرية؛ وهو ذلك النشاط المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المطلوبة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة، وتوفير ما تحتاجه الإدارات أو الموظفين كافة. وإدارة الموارد المادية والمالية، التي تقوم على إدارة الموارد المالية للمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، ومتابعة وصيانة كافة الأجهزة والآلات الموجودة في الجامعة، ومتابعة كافة احتياجات موظفي الجامعة من قرطاسية ومطبوعات، وكافة أعمال الخدمات والصيانة لمباني الجامعة (الخطيب ومعايطة،2006). من هنا نلاحظ أهمية إدارة الموارد البشرية في الجامعات باعتبارها عنصر أساسي في تنميتها وتطورها.

كما تعد الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية العامة والخاصة حجر الأساس في العملية الإدارية، وذلك لدرجة فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها التي تعتمد إلى حد بعيد على مواردها

البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من مخططات ودوافع وطموحات. ولهذا فإن نجاح المنظمات عموماً في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى الاستخدام الأمثل والفاعل لهذه القوى. فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة؛ كما أن الأفراد هم الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات وتعقد المكوّنات (جواد، 2009). فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى توسيع المدارك لدى الموظفين، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، وتؤدي به إلى تحسين مهاراته، وتطوير معارفه، فضلاً عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان لحقوقه الإنسانية، وضمان مشاركاته الإيجابية في مجال العمل والحياة معاً. وقد تزايد الاهتمام خلال العقدين من القرن الماضي بمفهوم تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات كافة، والتي يقف على رأسها المنظمات التعليمية التي تعنى بصناعة الإنسان وإعداده للقيام بالمهام والوظائف الاجتماعية التي يحتاجها المجتمع للمضي قُدماً في التطور، وتلبية احتياجاته التنموية المختلفة. ومن بين هذه المنظمات مؤسسات التعليم العالي التي أصبحت تحتل بشكل خاص أهمية استثنائية في عملية التنمية لدورها المميز نتيجة ما تفرزه من مخرجات، ودرجة مقدرتها على القيام بإعداد الكوادر البشرية التي تلبي حاجات المجتمع في كافة جوانبه لتطوير الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على البشرية عموماً وبلدان العالم الثالث خصوصاً.

ويتمثل الهدف الأساسي من تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءتها وإنتاجيتها للحصول على أقصى ما يمكن الحصول عليه من منفعة (إنتاجية واستهلاكية) من الموارد غير البشرية المتاحة (عبدالحي، 2006). لذلك أصبح الاهتمام بهذا العنصر من المتطلبات الإدارية المعاصرة في مختلف المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص.

وتأتي أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها العنصر الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات. وهذا ما أعطاها بعداً مهماً لدى الباحثين والمهتمين في الإدارة وذلك لكونها تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنه أصولاً استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة (عبد الباقي، 2000). وبالنظر لمهام إدارة الموارد البشرية نجد أن لها مهمتين أساسيتين، الأولى إدارية، وتشترك إدارة الموارد البشرية في تنفيذها مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة وتتمثل ممارساتها في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد. أما المهمة الثانية فهي مهمة تخصصية وتمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بدءاً بتخطيط الموارد البشرية ومروراً بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب

وتقييم أداء الموظفين، وتخطيط مسارهم الوظيفي، وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية الموظفين (أبو شيخة، 2000). من هنا لابد من الاهتمام بهذين العنصرين الإداري والتخصصي في جميع المؤسسات التي تعنى بالتعليم العالي.

وتساهم إدارة الموارد البشرية بتأدية دور أساسي في تحفيز الابتكار المؤسسي؛ حيث أن هناك علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد وإبداع الأفراد، وتزداد الفاعلية من خلال الممارسة وتطبيق الاستراتيجيات والتخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم العمال والأداء في المؤسسة أكثر من زيادة جودة الأداء المؤسسي والإنتاجية من خلال اتخاذ أدوات التحليل الاستراتيجي بما في ذلك تحليل البيئة الداخلية عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى أن العوامل الشخصية والوظيفية في القيادة يكون لها أثر كبير في تحديد مواقف الموظفين اتجاه الأداء النوعي في المؤسسة (Abu Tayeh, 2010). فاتباع الأسلوب الاستراتيجي في التعامل مع جميع المحاور التي تعنى بإدارة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والتعيين وتقييم الوظائف والتوصيف الوظيفي والأجور والحوافز والتدريب من أكثر الطرق فاعلية في مؤسسات التعليم العالي.

وتعد الإدارة عملية لتخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة، والمراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة لها، وذلك من خلال توظيف وتطوير المصادر البشرية والمالية، والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية، والتي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه من خلال القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من الموظفين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأقل التكاليف، إذ أن الإدارة عمل القيادة التنفيذية، وفن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من المديرين والموظفين مع تقديم أفضل خدمة للمؤسسة التعليمية (همشري، 2000). والجامعات تعد من بين هذه المؤسسات التعليمية التي لابد من الاهتمام بها.

كما تعد الجامعات المركز الإشعاعي العلمي الذي ينظم العملية التعليمية ويعد الكوادر ويتابع تحصيلها العلمي ويستثمر الفرص لتنمية المجتمع بصورة عامة، وهنا تبرز أهمية التعليم العالي في تحقيق التنمية الشاملة بشقيها الاقتصادي والاجتماعي، والذي لا يتحقق إلا بفضل تنمية العنصر البشري الذي هو الأساس في أي تنمية، فأي تنمية تبتعد عن الإنسان هي تنمية منقوصة (عبدالحي، 2006).

لذلك فإن تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت، من عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية، شرط جوهري لتحقيق إنجاز ملموس، وترقية نوعية في عمل هذه المؤسسات، ولأهمية هذه المسألة فقد وجد أنه من المناسب التصدي للبحث والدراسة لموضوع التنمية البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، ومن منطلق تبني المنهجية العلمية في حل مشكلات التعليم العالي فقد جاءت هذه الدراسة لتطوير استراتيجية تتناسب ودرجة التغيير المطلوب لسد الفجوة بين الواقع والمأمول.

فالاستراتيجية منهج للتخطيط المتكامل تتضمن العديد من الإجراءات التي تحتاجها المؤسسات بشكل عام سواء أكانت مؤسسات اقتصادية أم مؤسسات تربوية في سبيل تحقيق التنمية البشرية بهدف الانتقال من الواقع إلى المستوى المأمول، كما تعد الاستراتيجية الرؤية للعمل في المؤسسة وهي الطريقة الشاملة التي يتم اختيارها لتحقيق الأهداف على المدى البعيد بحيث تشمل كل الاعتبارات الزمانية والمكانية والمادية والبشرية (السويدان والعدلوني، 2012). وهذا الأمر سوغ للباحثة تطوير استراتيجية تسعى لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة

إن للتنمية البشرية بعدين أساسيين؛ الأول يهتم بمستوى النمو الإنساني في مختلف مراحل تنمية قدراته، وطاقاته البدنية، والعقلية، والنفسية، والاجتماعية، والمهارية، والبعد الثاني هو أن التنمية البشرية عملية تتصل بالموارد والمدخلات والأنشطة الاقتصادية التي تولد الثروة والإنتاج باستثمارها لتنمية القدرات البشرية عن طريق الاهتمام بتطوير الهياكل والبنية المؤسسية التي تتيح المشاركة والانتفاع بمختلف القدرات لدى كل الناس. إذن فالتنمية البشرية هي السبيل للتقدم بخطوات واثقة مدروسة نحو تحديد وتحقيق أهداف المجتمع.

ومن منطلق هذا الدور للموارد البشرية في أي مؤسسة لاسيما مؤسسات التعليم العالي، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة عن السؤال الآتي: ما الاستراتيجية المناسبة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت؟.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت. وبالتحديد فإن الدراسة ستسعى إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت حسب تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير: الجنس، الكلية، المؤسسة التعليمية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة؟

3- ما الاستراتيجية المناسبة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في نتائجها المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الجهات الآتية:

- جامعة الكويت: ويتم ذلك من خلال الاستفادة من مراحل بناء الاستراتيجية والنتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة.
- الهيئة العامة للتعليم التطبيقي: فتبني استراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أكثر العوامل تأثيراً في كفاءة مؤسسات التعليم العالي، ذلك أن الدراسة سوف تقترح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية يمكن أن تستفيد منها الهيئة في تطوير وتنمية موظفيها.
- أصحاب القرار: من خلال إعطاء صورة لواقع الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ويؤمل أن يتبني أصحاب القرار في هذه المؤسسات الاستراتيجية المقترحة لتنمية هذه الموارد.
- الباحثون والمهتمون في هذا المجال: ويتم ذلك من خلال فتح الباب أمام الباحثين والمهتمين في إجراء وتطوير دراسات في ذات المجال.
- وزارة التربية ووزارة التعليم العالي: من خلال تبني الاستراتيجية المقترحة في التعامل مع جميع عناصر الموارد البشرية بهدف تفعيل الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

تعريف المصطلحات إجرائياً

تبنت الدراسة التعريفات الإجرائية الآتية:

استراتيجية: ويقصد بها في هذه الدراسة الخطط أو الطرق التي سوف تتبعها مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت لتحقيق تنمية الموارد البشرية كما تقترحها الدراسة.

الموارد البشرية: ويقصد بها في هذه الدراسة مجموع أعضاء هيئة التدريس وعمـداء الكليات ورؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي (2012 / 2013).

تنمية الموارد البشرية: وتعرف لأغراض هذه الدراسة بأنها توسيع الخيارات أمام أعضاء هيئة التدريس وعمداء ورؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت لتلبية احتياجات الجيل القادم من المعرفة.

مؤسسات التعليم العالي: هي مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت التي تقوم بتعليم الطلبة بعد إنهائهم للمرحلة الثانوية في المدارس وتنتهي هذه المرحلة بدرجة أكاديمية تؤهل الخريج للوظيفة. وهما جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على عمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت (ذكوراً وإناثاً) ممن هم برتبة أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، وذلك للعام الدراسي 2012-2013م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يقوم هذا الفصل باستعراض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وينقسم هذا الفصل إلى قسمين، الأول ويمثل الموارد البشرية وإدارتها، وأهدافها، وأهميتها ووظائفها، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي (جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب) ونماذج من إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية الموارد البشرية والثاني الدراسات السابقة ذات الصلة.

الإطار النظري:

يتناول هذا القسم الجانب النظري من الدراسة المتعلق بالموارد البشرية وإدارتها بشكل عام، وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص.

الموارد البشرية وإدارتها:

يعد العنصر البشري المتغير المحوري في جميع المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، إن أي منظمة تتكون من مجموعة من العناصر البشرية، وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غاياتها، ويصبح بالتالي من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتنظم وتقيم مواردها البشرية، أي أن عليها إدارتها. ولعل التطورات العلمية والثقافية أسهمت وتسهم في تطوير الموارد البشرية معطية إياها بعداً استراتيجياً وذلك بتضمينها وظائف ومفاهيم جديدة تضاف إلى الوظائف والمفاهيم التقليدية التي تؤديها الإدارة. وتعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة، وفاعلية هذا النظام تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق مع أهداف المنظمة من جانب، والنظر إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر. وعند الحديث عن العنصر البشري ليس فقط كشريك؛ يجب الأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس (صيام، 2007). كما تتضمن عملية إدارة الموارد البشرية العديد من العناصر التي لابد من التركيز عليها وأخذها بعين الاعتبار.

وقد أصبح موضوع التنمية من النقاط الأساسية التي تهتم بها مختلف النظريات الفلسفية والاقتصادية المتعلقة بالتنمية، بهدف تحقيق الرخاء الاجتماعي، ونتيجة للتطور الاقتصادي – الاجتماعي في المجتمعات الأوروبية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ركزت النظريات القديمة للفكر الاقتصادي (سميث، وبنتام، ومالتوس، وريكاردو، وميل) على أن التحديث والتقدم يتم تحت مظلة النمو الاقتصادي. وبالرغم من أن رواد الفكر الاقتصادي سيطرت عليهم فكرة أن رأس المال يعد جوهر مشكلة النمو، إلى أن ظهرت نظرية رأس المال البشري كمفهوم جديد من مفاهيم التنمية، وتأتي أهمية هذه النظرية باعتبارها الإطار النظري المسؤول عن التبني الكامل للعلاقة الجدلية بين التعليم وسياسات التنمية، وهو الإطار الذي أصبح التعليم بمقتضاه العامل المهم في النمو الاقتصادي السريع للأمم. وكان أول ظهور منظم لعملية رأس المال البشري في عام 1960م عندما عرض الاقتصادي الأمريكي شولتنز ملامح نظريته أمام جمعية الاقتصاديين الأمريكية بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري"، ثم في كتابه "القيمة الاقتصادية للتربية"، وقد كان لإسهامات عدد من العلماء والفلاسفة أمثال دينسون وبيكر وهاريسون، وغيرهم دور بارز في ذيوع هذه

النظريـة، وزيـادة الإقنـاع بـدور القدرة الإنتاجيـة للمـوارد البشـرية فـي العمليـة التنمويـة، واعتبارهـا رأس مال مستثمر، كما كان الفضل الأكبر في إنتشار هذه النظرية للبنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، ومنظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (عبدالحي، 2006).

ويمكن القول أن المقدرة على تطوير المؤسسة على نحو كلي هو الذي يمكن من تحقيق تحسينات وتطورات في الإنتاجية. ولتحقيق المدخل الكلي للتطوير المنظمي، فإنه من المهم معرفة أن المنظمات تختلف في تاريخها، وبيئاتها، ومصادر معرفتها، وقراراتها الإدارية والتنافسية. وعليه، فإن تفسير المستقبل يختلف بصورة مشابهة، وهذا يتضمن أن المنظمات التي تبدو متشابهة، تحتاج في الحقيقة إلى استراتيجيات مختلفة ومتمايزة لإدارة رأسمالها البشري من خلال إدارة الوارد البشرية فيها.

لقد بـين الاقتصـاديون أهميـة قضـية تنميـة المـوارد البشـرية ودورهـا فـي الارتقـاء بالحيـاة البشرية وأصبح إعداد الإنسـان وتدريبيـه علـى قمـة أولويـات البلدان المتقدمـة والمتخلفـة، لأن النمـو الاقتصادي المطلـوب لـن يتحقق إلا بتنميـة رأس المـال البشـري، وأن الأمـوال التـي تنفق فـي إعداد الإنسان وتكوينه بتوظيف مثمر وستجلب ثماره في المستقبل؛ فهي توظيـف مثمـر تفوق عائداتـه فـي المستقبل عائدات الاستثمارات في المجالات الأخرى كافة وتبع هذه التغيرات الدعوة إلـى التخطـيط الشامل والدعوة إلى تخطيط الموارد البشرية، وتخطيط التربية في إطار التخطيط الشـامل، غيـر أنـه ظهـرت العديـد مـن المعوقـات التـي تـؤثر علـى التنميـة البشـرية كـان مـن أبرزهـا عدم كفايـة النظـام التعليمـي؛ والتـي مـن خلالهـا يـتم تحقيـق الأهـداف المنشـودة (آدم، 2006). لـذلك كـان لابـد مـن أن تتضمن المؤسسات بشكل عام قسماً لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكن من خلالها تسريع عجلة نمو وتطور العاملين في هذه المؤسسات.

إذ تشـتمل إدارة المـوارد البشـرية والماديـة والماليـة علـى مجموعـة مـن الـنظم والأنشـطة الفرعيـة الداخليـة المترابطـة والمتكاملـة، والتـي تـؤثر وتتـأثر ببعضـها الـبعض، ومنهـا السياسـات والتشـريعات والقـوانين والأنظمـة والأهـداف والاسـتراتيجيات، ونظـام الأجـور والرواتـب، ونظـام التدريب والتعليم ونظام التعيين والترقية ونظام التأمين الصحي ونظام الرقابة والتقييم، ونظـام إنهـاء الخدمة وغيرها العديد من النظم والفعاليات والأنشطة (الخطيب ومعايطة، 2006).

تعددت مفاهيم إدارة الموارد البشرية حيث عرفها نوي وهونبيك وجيرهارت ورايت (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2001) بأنها السياسات والتطبيقات والنظم التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين وسلوكياتهم واتجاهاتهم، وعرفها الهيتي (2003) بأنها الإدارة التي تساعد المؤسسة على بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية، وتوظيفها بشكل ملائم، وتدريبها، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة لها والعمل على تطويرها للموازنة بين المؤسسة والجماعة والفرد والوظيفة.

وقد عرفها دسلر (Dissler, 2003) بأنها السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو الموظفين ووظائفهم والمفاضلة بعملية اختيارهم، ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر الآتية: القيام بتحليل الوظائف مبيناً طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الاحتياجات من الموظفين والقيام بتوظيفهم، واختيار المرشحين للوظائف، وتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة أجورهم ورواتبهم وتعويضاتهم، وتقديم الحوافز لهم، وتقييم أدائهم، والقيام بنصحهم وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المديرين وتطويرهم وبناء الالتزام لديهم.

أما صالح (2004) فعرف إدارة الموارد البشرية بأنها السياسات التي تعمل على تأمين استقرار المؤسسة ورفع روحها المعنوية من خلال تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين والعمل على متابعتها لمساعدتها في صياغة واعتماد سياسة الإدارة العليا في المؤسسة. وعرفها الموسوي (2006) بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، وتساعد في تحقيق أهدافها من خلال تحضير مجموعة أنشطة وبرامج للعمل على تنمية الموظفين وتطوير قدراتهم وتقويم أدائهم بشكل فعال.

أما تنمية الموارد البشرية فهي تركز على تحديد المنظور الاستراتيجي الذي يجب التركيز عليه في المؤسسة في نشاطاتها الإدارية لمواجهة التحديات المعاصرة، ويمكن أن تتم عمليات التنمية من خلال الخبرة أو التعلم من الأخطاء والنجاحات (ماثيوز وميجونسون وسورتيز،2008). كما يمكن القول بأنها تطوير مهارات الموظفين من خلال زيادة عمليات اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات.

وأكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أن الخيارات أمام الإنسان يجب أن تكون مفتوحة من حيث المبدأ ولكن حدودها مرتبطاً بالمهددات المجتمعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وما

يتاح من خدمات وسلع ومعرفة لتحقيقها. وقد أكد التعريف على أن للتنمية البشرية جانبين هما: تشكيل القدرات البشرية وتنميتها من خلال تحسين الصحة والمعرفة والمهارة. بالإضافة إلى توظيف القدرات المكتسبة في الإنتاج، وفي المشاركة في مجالات الحياة كلها (آدم، 2006). من هنا يتبين أن تنمية الموارد البشرية تهتم في النمو والتطور الإنساني بمختلف مراحل الحياة من خلال تطوير وتحسين قدراته وطاقاته البدنية والعقلية، والنفسية والاجتماعية، والروحية والمهارية.

كما يُعنى هذا المفهوم بتنمية وتهيئة القوى البشرية التي لم تدخل سوق العمل من خلال برامج التعليم والتدريب وزيادة وعي القوى البشرية، وتزويدها بالوسائل الحديثة، وتحسين أساليب إدارتها، لذلك تعد عملية تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة، كما لابد أن تستند استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جملة من المحاور أهمها اعتبار تنمية الموارد البشرية شريك أساسي ومحور استراتيجي في رؤية المؤسسة (السويدان والعدلوني،2012).

وبناء على ذلك يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات التي تتعلق بجميع الإجراءات الإدارية التي تتخذ من أجل الاستفادة القصوى من الموارد البشرية وتنشر ثقافة الإيمان بقيمة الإنسان في تفعيل موارد التنمية بأبعادها ومكوناتها كلها، لذلك تركز هذه السياسات على الارتقاء بالمستوى المهاري و المعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة، مع التركيز على حقوق الموظفين ومزاياهم واستجاباتهم والتزاماتهم نحو أداء وظائفهم، والحصول على الاهتمام بهم وتأمين حقوقهم خلال مسيرتهم الوظيفية داخل المؤسسة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

بعد تعريف إدارة الموارد البشرية تبين أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية، يتمثل في استمرار توفير القوى العاملة للمنظمة بالكم والكفاءة المطلوبين، من أجل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين والمجتمع بكفاءة وفاعلية.

وبين الزرابي (2006) أن من أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية الأهداف التنظيمية والتي تسعى إلى تمكين المؤسسة من أن تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى، وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد، وبذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على تمكين الإدارة

العليا للمؤسسة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل، والأهداف الوظيفية والتي تتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بالوظائف الاستشارية، والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد الموظفين فيها، ومنها: ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمؤسسة من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين، وضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، والمحافظة على استمرار رغبة الموظفين في العمل. كما أضاف الأهداف الإنسانية؛ وهي الأهداف الخاصة بالأفراد الموظفين، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع رغبات وحاجات الموظفين، بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف: إتاحة فرص تقدم الأفراد في مجال أعمالهم من خلال تهيئتهم، وإتاحة ظروف عمل منشطة لهم تسمح بزيادة دخلهم. في حين أشار السالم(2009) إلى أن أهداف الموارد البشرية تمثل أهداف المؤسسة والتي تتركز في هدفين أساسيين هما الكفاءة والعدالة.

وبناء على ما سبق فإن للموارد البشرية العديد من الأهداف منها تمكين إدارة المؤسسة من تحقيق أهداف التنظيم من خلال قوة العمل، وضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية، ومساعدة الموظفين على مواجهة التحديات التي تخلقها التطورات التكنولوجية وغيرها من أنواع التطور في بيئة العمل، وتهيئة بيئة العمل المناسبة للموظف لتحسين الإنتاجية، والعمل على حماية حقوقهم وحمايتهم عند التعرض لأي موقف يمكن أن يضر بهم، مع التركيز على عمليات الإعداد والتأهيل والتدريب لجميع العناصر البشرية في المؤسسة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تقع على عاتق المؤسسة من خلال زيادة قدرة وطاقات هذه العناصر والوصول بهم إلى أقصى إمكانياتهم.

أهمية الموارد البشرية:

تتمثل أهمية الموارد البشرية بالعديد من الأمور نظراً لأنها تتعامل بشكل مباشر مع الأفراد الموظفين وروحهم المعنوية وكفاءتهم الإنتاجية، ومن هذه الأمور:

1. اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العمل كأحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية- كوحدة مختصة- في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
2. ظهور النقابات العمالية أضفى أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية إذ عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وإيجاد جو التفاعل والبناء بين النقابة من جهة وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.

3. نمو حجم المؤسسة، مما كان له الأثر في زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل.

4. النمو والتطور التعليمي أدى إلى زيادة وعي الموظفين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وتطلعاتهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك البشري.

5. التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة للعلاقة بين إدارة المؤسسة والموظفين فيها، زاد من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وخلق جوا جديداً من التفكير في ميادين العمل.

6. تحفيز وتشجيع الموظفين في المؤسسة على أداء عمل متميز، وذلك لأنها تشجع الولاء الوظيفي وتعمل على زيادة التقدم من خلال النمو والتطوير الوظيفي والتنسيق بين المكافأة والأداء.

7. ممارسات العنصر البشري تساهم إلى حد كبير في تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات وبأساليب مختلفة (عبد الباقي، 2000).

أما دينيزي وجرافني (Denisi & Griffn, 2001) فقد أشارا إلى أن أهمية الموارد البشرية تنبع من أهميتها في تحسين الوضع التنافسي للمنظمة عن طريق توفير موارد بشرية مؤهلة وقادرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها واستمراريتها، وتعزيز الإنتاجية والجودة لما لهم من دور مهم في مجال المنافسة والبقاء للمنظمات، وعن طريق أنشطة إدارة الموارد البشرية تستطيع منظمات اليوم تعزيز هذين البعدين وتحقيق الكفاءة المطلوبة، ومساعدة الأفراد على النمو والتطور الوظيفي والشخصي عن طريق إنشاء البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة للموارد البشرية في المؤسسة، أو عن طريق تقديم الترقيات لهم. لذلك يمكن أن يكون هنالك تطوير في عمليات إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي.

فقد أصبح الوجه المتغير للإدارة والحوكمة أحد التضمينات لقوة العمل في التعليم العالي الذي تمت هيكلته بواسطة المنافسة الاقتصادية العالمية. وفي الوقت الذي تستمر فيه كليات المجتمع في الاستجابة إلى الاحتياجات الاقتصادية ومطالب العاملين. إن العاملين في هيئة تدريس كليات المجتمع لا يعملون فحسب ضمن الصف، بل لمصلحة العديد من المؤسسات، كما أنهم يشاركون في

الإدارة وفي الحوكمة المؤسسية، ولأن مشاركة أصحاب الحصص في التعليم العالي تؤثر على مجتمع الحرم الجامعي، تعد مشاركة العاملين في هيئة التدريس قد تجعل مصالح الإدارة بزيادة عملية الإنتاجية في عمل المؤسسة وقوته (لفين و كيتر وريتشارد، 2009). إذا لابد من الاهتمام في تنظيم وإدارة الموارد البشرية إنطلاقا من مكانة وأهمية مؤسسات التعليم العالي.

وتؤكد الدراسات المستقبلية أن الجامعة بحكم وظائفها وفعاليتها وسيلة التغيير الفعال، والمؤسسة الفعالة، لتقريب الهوة بين الجوانب المادية والمعنوية في المجتمع، لأنها تساعد على تكوين النظرة الفعلية والمتبصرة التي تهيء أذهان الأفراد لتقبل كل جديد، وإعداد الأفراد لتقبل النظم الجديدة(عبدالحي، 2006).

وتؤكد الباحثة على أهمية الموارد البشرية بالعنصر الإنساني في الجامعات باعتباره أهم عناصر الإنتاج، واهتمامها برسم العلاقات الطيبة وخلق جو التفاعل فيما بينهم، وزيادة وعي الموظفين وثقافتهم، وتشجيعهم على الولاء الوظيفي، والعمل على تنمية مهاراتهم وتطويرهم، وتعزيز إنتاجية المؤسسة لظهورها في مجال المنافسة والمحافظة على موقعها. كما تكمن أهميتها أيضا في أنها تسعى نحو التغيير من خلال تغيير إمكانات الموظفين ومهاراتهم نحو الأفضل فهي تهيئ لهم فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل جديد وتطبيقه في مجالات العمل بهدف رفع الأداء من منطلق أن العمل يحتاج إلى كفاءة مهنية وعقلية تؤهله للقيام بدوره في المهام والوظائف العملية التي تتطلبها الوظيفة.

وظائف إدارة الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية عملية تمثل إعادة تشكيل الإنسان على نطاق واسع من خلال جعله أكثر إيجابية للتمييز بين مفاهيم متقاربة من الدلالة والتي تكون قاعدة لتنمية الموارد البشرية وتشمل التعليم، والتدريب، وتنمية القدرات.

فالعلاقة بين التعليم والتدريب وثيقة، إذ يقال أن التدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم، والإثنان يسعيان إلى تنمية رأس المال الاجتماعي والذي يهدف إلى نشر مفاهيم الثقة والتعاون في مجتمع ما (عبدالحي، 2006).

تقوم إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات على اختلاف أنشطتها بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فاعلية هذه الإدارة، والقيام برسم

وتنفيذ مجموعة من السياسات التي تمثل المرشد لتصرفات المؤسسة تجاه العنصر البشرى فيها، ومن هذه الوظائف:

أ. الإستقطاب والتعيين

تمثل عمليتي الاستقطاب والتعيين علاقة تبادلية مشتركة بين كل من المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة وبين الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى العمل لاشباع حاجاته من جهة أخرى، وفيما يأتي شرح مفصل لكلا منهما:

- **الإستقطاب**

تعمل كل منظمة على جذب واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة للعمل بالمؤسسة، وتهتم المنظمات الناجحة بعملية الاختيار باعتبارها عملية حاسمة في حياة المنظمة ونموها وفي حياة الفرد وتطوره أيضا، إنها مرحلة تطوير وكشف عن مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل وهي في الوقت ذاته فرصة تمكن كل من الطرفين – المنظمة والفرد- التعرف على الآخر. ويعرف الاستقطاب بأنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص بالمنظمة، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة. وبصفة عامة تبدأ مرحلة الاستقطاب بعد تخطيط القوى العاملة. كما يعد جوهر عملية استقطاب العاملين هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة (أبو زايد، 2008). ويمكن القول بأن الاستقطاب هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل لذلك لابد أن تبذل المؤسسة جهوداً في البحث عن المرشحين ذوي الكفاءة وجذبهم لشغل وظائف شاغرة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبيه الكمي أو النوعي.

وتعرف عملية الاستقطاب بأنها مجموعة نشاطات المؤسسة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة المرغوب فيها في الوقت المناسب، وتكمن أهمية عملية الاستقطاب في أنها تفتح جميع أبواب العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل زادت فرصة اختيار ذوي الكفاءة، كما يمكن أن تزيد من فرصة تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالتدريب عن طريق التركيز على استقطاب مجموعة ملائمة

ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، وبذلك تمثل عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة (السالم، 2009).

ولكن يجب على المنظمات أن تقوم بإتخاذ قرارات بشأن ثلاثة مجالات للاستقطاب:

أولا :سياسات الأفراد:

هو مفهوم عام يستخدم للإشارة إلى القرارات التنظيمية التي تؤثر على طبيعة الشواغر التي يتم استقطاب الأفراد بها. فإذا كان البحث عن الاستقطاب يجعل أمرًا واحدًا واضحًا، فإن سمات الشاغر أكثر أهمية من الجهة المستقطبة أو مصادر الاستقطاب عند عملية التنبؤ باختيار الوظيفة.

ثانيًا :مصادر الاستقطاب:

تعتبر المصادر التي من خلالها تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءة مهمة في استراتيجيات الاستقطاب، فمجموع سوق العمل ممتد وواسع وتحتاج أي منظمة جزءًا صغيرًا من مجموع سوق العمل. وحجم وطبيعة هذا الجزء الذي يناسب الشواغر في المؤسسات سوف يتأثر بكيفية اتصال المؤسسة مع الشواغر، وبمن تتصل المؤسسة بهم لتحصل على الشواغر، ونوع الأفراد الذين يستجيبون عن طريق الإنترنت يختلفون عن أولئك الذين يستجيبون عن طريق الإعلانات المبوبة في الصحف المحلية.

ثالثًا :خصائص وسلوكيات القائم بالاستقطاب

1. **سمات المستقطب:** يجب أن يبدي الموظف اهتماما بالمتقدم للوظيفة، ويظهر حماساً يشعر المتقدم بأنه من الممكن أن يساهم في تطوير المؤسسة.
2. **واقعية المستقطب:** يعطي أو يزود المتقدم للوظيفة بجميع الحقائق الخاصة بها سواء أكانت مرغوبة أم غير مرغوبة. بمعنى إعطاء صورة ومعلومات واقعية عن المؤسسة.
3. **وظيفة المستقطب:** أن يكون متخصصًا في الوظيفة المطلوبة.
4. **زيادة تأثير المستقطب :** ويتم من خلال التغذية الراجعة، و عدم إعطاء مضامين سيئة عن المؤسسة من خلال سلوكه، والعمل في فريق أفضل من العمل منفردًا (Noe , Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2001).

- **التعيين**

تستهدف هذه الخطوة تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين أعمال مختلفة تحت إشراف مشرفين مختلفين يطالبون بتقارير عن أداء وسلوك المتقدم في نهاية الفترة، وعلى ضوء هذه التقارير يتم تحديد المكان الذي يناسب الفرد. وتتم عملية اختيار الأفراد بطريقة تساعد المؤسسة في اتخاذ قرار التعيين، وللوصول إلى هذا القرار يجب أن تستوفي عملية الاختيار خمسة معايير على الأقل هي (المرسي، 2005):

1. الاعتمادية: وتعني درجة خلو المقياس من الخطأ العشوائي.
2. الصلاحية: درجة وجود علاقة بين نتائج المقياس والأداء الوظيفي، وأنواعها. صلاحية المستوى، وصلاحية البعد، وصلاحية المقياس.
3. التعميم:هو الرتبة التي يمكن أن تمتد إليها صلاحية وسيلة الاختبار من بيئة معينة إلى بيئة أخرى أو مضمون آخر.
4. المنفعة: هي الرتبة التي تعزز بها المعلومات المتولدة عن طريق أساليب الاختبار فاعلية عملية الاختيار الفعلي التي تقوم بها المؤسسة.
5. الشرعية: تعني أن الأساليب والوسائل المتبعة يجب أن تتوافق مع القوانين والتشريعات المطبقة.

ومما سبق تبين أن أهمية وظيفة الاستقطاب في تعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية في المؤسسة وذلك لأنها تعمل على البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تتمكن المؤسسة من زيادة قوة جاذبيتها وقدراتها على زيادة عدد الأفراد المستقطبين لديها من خلال توفير مسارات ترقية جديدة ومتعددة أمام الموظفين.

ب. التوصيف الوظيفي

تعد لغة التوصيف الوظيفي بأنها لغة لوصف متطلبات الوظيفة لتقديمها إلى قسم الموارد البشرية، ولاسيما في بيئات المؤسسة إذ تحتوي على مفردات معيارية تسهل التعبير عن احتياجات ومتطلبات العملاء، وأن العديد من المنظمات تستطيع استيعاب مجموعة متنوعة من نظم إدارة العمل، وكل نظام له لغته الخاصة لوصف متطلباته الوظيفية، حيث أن البيئات تنطوي على تفاعل

عدد من أنواع مختلفة من نظم إدارة العمل في بيئة متجانسة بما في ذلك: نظم المحاسبة، ونظم الأمن، وحفظ النظم، ومراجعة النظم الإدارية (Anjomshoaa, Drescher, McGough, 2005).

تتلخص أهمية التوصيف الوظيفي في تطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة وشؤون الموظفين والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة الموظفين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في المؤسسة، لما له من مميزات عديدة مثل اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم البيانات الدقيقة إلى الهيئة المناسبة في الموعد المحدد (Head of MIS and the Examinations Officer, 2010). لذلك يمكن القول أن التوصيف الوظيفي يعد الأساس المتين لتحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المؤسسة.

كما أن التوصيف الوظيفي يساهم في إعطاء رؤية استراتيجية وقيادة لجميع جوانب إدارة الميزانية والمالية وأماكن العمل، وتطوير الإجراءات المالية ونظم الشركة، ولعب دور محوري في قيادة فريق العمل من أجل التأكد من التواصل وتلبية حاجات الأعضاء المعنيين. وظهر أن من أهم خصائص التوصيف الوظيفي هي الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج والسياسات المقررة، والتأكد من سلامة ودقة التنفيذ والالتزام بها، وتقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير التنظيم الإداري والهيكلي للمؤسسة، والمساعدة في تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية ونشاطات (International Power Lifting Federation, IPF, 2008).

لذلك فإن للتوصيف الوظيفي أهمية كبيرة في شرح الوظيفة بشكل مفصل للمتقدمين، مما يسهل من عملية الفصل والاختيار فيما بينهم. لذلك لابد أن تهتم المؤسسة في وضوح وصف العمل واحتوائه على جميع النقاط والشروط اللازم استيفائها لتتناسب مع المتقدم من ناحية، ويتناسب المتقدم معها من ناحية أخرى، مما يوفر على المتقدم الوقت، فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف الوظيفي المطروح.

جـ. التدريب والتطوير

يعد التدريب عملية تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية، ليتسنى لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، ويسمح التدريب بإتاحة فرصة جديدة أمام الموظف لتطوير علاقة عمل مع الموظفين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب عليها، وممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة (Bodimer, 2010).

يبرز التدريب كأهم الأدوات للرفع من أداء الموارد البشرية، ودون شك فإن الاهتمام بعنصر التدريب جاء تدريجيًا في القطاعات العامة والخاصة. ورغم الأهمية التي يكتسبها التدريب في قطاعات العمل، إلا أنه يمر بفترة ارتباك واضحة حيال قياس الفاعلية. الخبراء يشددون دائما على قياس فاعلية التدريب، لكن كثيراً من بيئات العمل يقتصر أداؤها حيال التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية وإنهاء الجانب الإداري المتمثل في توجيه المتدربين نحو الدورات التدريبية (Barnow & Smith , 2008).

ويعد التدريب الوظيفي أمر حيوي، حيث أن المؤسسة التي تعمل جاهدة على توفير التدريب الجيد لموظفيها تعد منظمة ذات قيمة، ومكانة مرتفعة، لأنها تساهم في رفع فاعليتها للحفاظ على الأداء الجيد لها (Haslinda & Mahyuddin, 2009).

تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات لديه الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعيته وقدرته في العمل، ويعد التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرات لتحقيق أداء فاعل في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل أيضا(أبو زايد، 2008).

ظهرت حاجة الموظفين للتنمية المهنية من أجل تحقيق أهداف وغايات النظم التعليمية، ولذلك يتوجب اهتمام المؤسسة التربوية بتطوير الموظفين من خلال تدريبهم على ممارسة أعمالهم وتطوير مهاراتهم وتعليمهم أساليب جديدة حول طبيعة العمل، وبيئته وأنظمته. والتدريب هو وسيلة

منهجية تساعد في الكشف عن القدرات التي يمتلكها الموظف، وتعمل على تطويرها تحقق الأهداف التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وتساعد الموظف على (Nakapodia,, 2010):

- الحصول على المزيد من المفاهيم والمعارف والمهارات والكفاءات سواء في المؤسسات التعليمة أو غير التعليمية.
- الحصول على المؤهلات العلمية الأكاديمية أو المهنية لمواكبة التغييرات الجديدة في النظام التعليمي.
- معرفة الأساليب والتقنيات والتطورات التكنولوجية الجديدة للحفاظ على أنظمة المؤسسة التعليمية.
- تطوير أساليبهم في تقييم الطلبة.
- تطوير ثقة الموظفين بأنفسهم.

ويرى الغامدي (2009) بأن أهمية التدريب تتمثل في:

1. **تحسين أداء الفرد:** وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن.
2. **مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة:** فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
3. **تقليل الحاجة إلى الإشراف:** فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دونما حاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.
4. **تحسين خدمات المؤسسة:** وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.
5. **تخفيض نسبة حوادث العمل:** فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة الربح.
6. **تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع:** فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة

رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى له.

ويتبين مما سبق أهمية وظيفة التدريب في رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، إذ أن التدريب لا يختص فقط بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال قيامهم بالمهام الوظيفية.

د. تقييم الأداء

تعد وظيفة تقييم أداء الموظفين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارات الموارد البشرية وتقييم الأداء، أو تقييم الموظفين جميعها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بغرض تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف وذلك للإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة (السالم وصالح، 2002).

ويمكن تعريف عملية أداء الموظفين بأنها تقييم كل شخص من الموظفين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتصرفاته مع من يعملون معه، كما ينظر إليه بأنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون، وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (زويلف، 2001).

تهدف عملية تقييم الأداء لتحقيق ثلاثة أهداف على النحو الآتي:

1. على مستوى المؤسسة: وذلك بإيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء الموظفين، ومساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارة.
2. على مستوى المديرين: وذلك بتطوير العلاقات الجيدة مع الموظفين والتقرب إليهم، ودفعهم إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.
3. على مستوى الفرد العامل: من حيث دفع الموظفين للعمل، وشعورهم بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالموظفين غير المجتهدين (العميان،2005).

فوائد تقييم الأداء

تعد عملية تقييم الأداء لتحديد كفاءة الأفراد من أساسيات إدارة الأفراد التي لا غنى عنها وذلك نظراً للفوائد الجمة التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية والبعد عن التمييز والمحسوبية، وتساهم في رفع الروح المعنوية للموظفين، وإشعار الموظفين بمسؤولياتهم، وتحديد مدى مناسبة الوظيفة للفرد الذي يشغلها واتخاذ قرارات متعلقة بالنقل أو الترقية في الحالات الأخرى، ووسيلة لضمان المعاملة العادلة في نظام الترقية والعلاوة والمكافآت، وإجبار الرؤساء على تقييم مرؤوسيهم بناء على نواتج الأداء وقيمته النهائية، وليس بناء على اعتبارات شخصية غير موضوعية (زويلف،2001).

ولذلك فإن لتولي إدارة الموارد البشرية أهمية في كل المؤسسات مهما اختلفت أشكال مهمة تقييم أداء العاملين، ويتم هذا التقييم لغرضين، الأول الوقوف على كفاءة الأداء للعامل، والثاني التعرف على جوانب القصور في هذا الأداء.

الأجور والحوافز

وهي التي تعني بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور وحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد، كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته. ويتم تحديد الرواتب بناء على عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وإدارية مع الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، تقوم المؤسسة باستخدام المعايير الآتية لتحديد الرواتب: الأداء والجهد والمؤهل العلمي والخبرة ومستوى صعوبة الوظيفة والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق (اليعقوبي، 2011).

تعرف الحوافز بأنها القدرة على مكافأة الموظفين مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بإنجازه بالوقت المحدد واتباع الإجراءات والقواعد والتعليمات (Kreitner, 2007). بالإضافة إلى الالتزام بالواجبات أثناء أداء واجباتهم الوظيفية، ويبين روبنز (Robbins, 2003) أهمية تقديم الحوافز للموظفين وذلك لأنها تعمل على تحقيق الرضا على مستوى الفرد والجماعة، وزرع روح الفريق الواحد والتعاون بين الموظفين والسلوكيات الإيجابية بدلاً من شيوع جو المنافسة. وقسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبتكار والتجديد في العمل، **و**تعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وتشمل هذه الحوافز المغريات المادية والمعنوية كافة عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد الموظفين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من الموظفين. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبتكار والتجديد في العمل لدى الموظفين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

وبينت راوية حسن (2002) أن من إيجابيات الأجور والمكافآت اتساقها مع استراتيجية المؤسسة مما يؤدي إلى تدعيم سلوك الفرد بما يتفق مع تحقيق الأهداف الاستراتيجة للمنظمة، وتحسين مستوى أداء كل فرد فيها. لذلك يمكن القول أن الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.

ب. حوافز سلبية:

وهي الحوافز التي تؤثر في سلوك الموظفين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية. ويشمل نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يرفع الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالرتبة التي لا تعرضه للفصل (مرسي، 2001).

إن الحوافز السلبية تتمثل بالرتبة الأساسية في التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، ومن أبرز صور هذه العقوبة: التهديد بالفصل، أو تخفيض الراتب، أو الحرمان من الإجازة، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.

مكونات وعناصر الحوافز:

تتكون الحوافز من بعدين؛ أولهما مادي ويشمل: الأجر، والمكافآت الدورية، والعلاوات السنوية، والمكافآت على أساس المجموعة، والمكافآت في المدى البعيد، والمشاركة في الأرباح، والاعتراف بالتميز والجدارة ومكافأة ذلك، والثاني معنوي ويتضمن: قيم ومعتقدات، وفرص الترقية، وبيئة العمل بمكوناتها المادية والاجتماعية، وطبيعة العمل، وتتكون الحوافز من أبعاد أساسية، تتمثل في: جودة حياة العمل، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتعزيز القيم السائدة، وبيئة العمل، وفرص النمو المستقبلية، والحوافز المادية (Houldsworth & Jirasinghe, 2006).

ترى الباحثة أن أهمية تركيز إدارة الموارد البشرية في مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردياً أو أداء جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية، بالإضافة إلى تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات الموظفين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم

تؤثر العولمة بشكل كبير في سياسة التعليم في جميع أنحاء العالم. فعلى سبيل المثال ساهمت حكومات الولايات المتحدة على تطوير أنظمة الصين التعليمية من خلال استقطاب موظفين ذوي خبرة ومهارة عالية، وأكثر قدرة على التكيف مع البيئة التعليمية. وهذا يدل على أن القادة التربويين يتبعون في الوقت الحاضر مبادئ لممارسة إدارة الموارد البشرية من أجل العمل على تحقيق ميزة تنافسية من خلال إتباع استراتيجيات تعمل على تعزيز دافعية الموظفين وتطوير قدراتهم، لتحسين التنظيم والأداء في القطاع التعليمي (Mercer, Barker & Bird, 2010).

ولأهمية التعليم المنهجي في تطوير الشخصية أو القوة العقلية واكتساب المعرفة والتوجيه، وضّح ريو (Rao, 2001) أن هناك حاجة ملحة لإعطاء التعليم المزيد من الاهتمام من أجل بناء مستقبل الدول، ونجاح كل نظام تعليمي يعتمد على نوعية وكمية عوامل الإنتاج أو الموارد البشرية، والمادية، حيث أن جميع عوامل الموارد البشرية تعد عوامل مهمة في التأثير على مخرجات التعليم، لذلك من الممكن استقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتقييم الموظفين في أي منظمة تعليمية من أجل تحسين الإنتاج.

يتمثل الهدف من العلمية التعليمية في تعليم جميع الطلبة وإتاحة فرص متكافئة للجميع بغض النظر عن العرق أو العنصر لتحقيق وسائل النجاح في الحياة، من خلال إتاحة المعارف والمهارات لهم بشكل متساوي لتحقيق الأفضلية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على أي منظمة تعليمية أن تحرص على إتباع قيم مشتركة مثل الالتزام بالمواعيد، وإتباع القواعد، والتعاون، والتعلم للعمل جنباً إلى جنب معاً، وكذلك الشعور بالمسؤولية. حيث أن مزيج المعارف والمهارات والقيم المشتركة يساعد الطلبة الشباب ليصبحوا مواطنين مسؤولين ومنتجين.(Webb, Metha & Jordan, 2003)

ويمكن تلخيص الهدف من إدارة الموارد البشرية في قطاع التعليم من وراء استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لنظام التعليم لتحقيق الأهداف التربوية بحرصها على تحقيق الأهداف التعليمية. وهذا يعني أن الإدارة السليمة للموارد البشرية في مجال التعليم هي عملية تحقيق هدف المؤسسة من خلال الأداء المنسق للوظائف الخمس المحددة: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وعلاوة على ذلك، فإن الإدارة هي عملية تحقيق الكفاءة وأهداف المؤسسة مع ومن خلال وجود موظفين مؤهلين، وتنقسم المهارات الإدارية في المنظمات التعليمية إلى: المهارات الإنسانية والتي تتطلب من الموظفين بذل قصارى جهدهم والعمل بشكل جيد مع الآخرين، بالإضافة إلى المهارات التقنية وهي المهارات التي تعمل على تحويل المنتج الفعلي أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأخيرا المهارات اللازمة لربط جزء من المؤسسة أو عمل المؤسسة بالكامل (Osuala, 2004). لذلك يتحقق الهدف من تنمية الموارد البشرية من خلال تركيز العمليات الإدارية في مجالات الإدارة المختلفة بهدف رفع قدرات العاملين وصولا بهم إلى أقصى إمكانياتهم.

وأشارت ناكبوديا (Nakpodia, 2010) أن هناك فرقاً بين أهمية أداء الموارد البشرية فيما يتعلق بأداء الطلاب الأكاديمي وفيما يتعلق برفع كفاءة الموظف من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل والحلقات الدراسية بشكل منتظم لما له من تأثيرات هامة على أداء الطلاب الأكاديمي.

إن محور فاعلية إدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق أعلى درجات الكفاءة، لذلك أكد أبو تايه (Abu Tayeh, 2010) على أهمية إتّباع المؤسسات التعليمية الممارسات الفاعلة لإدارة الموارد البشرية ووضعها في الاعتبار بهدف تحقيق مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية والجودة والعرض

لمستخدميها. بالإضافة لتنفيذ برامج المؤسسة، وتحقيق وصيانة وتحسين المعايير التعليمية. ولهذه الأسباب يجب أن يتم تدريبهم بشكل جيد ودعمهم لتحقيق العمل بشكل فاعل. تتعامل إدارة الموارد البشرية مع إجراءات التخطيط لتوظيف ودفع رواتب الموظفين وفقاً للشروط التي تجعل من الممكن زيادة الإتجاه الذاتي الإيجابي من قبل الموظفين في أداء واجباتهم. فالتدريب وظيفة مهمة في السياق العام لجميع المسؤوليات الإدارية لإدارة الموظفين. وتؤكد الباحثة على أهمية تفاعل التعليم مع الموارد البشرية لتفعيل عملية التعلم والعمل على تطويرها، وذلك لأهمية الموارد البشرية في أداء المهام الإدارية وتنفيذها في مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال تأدية الوظائف التي تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتخصيص الموارد. وأهمية وظائفها في المؤسسة التربوية لتحقيق أهدافها بفاعلية وتحسين وتطوير جميع العناصر البشرية التي تعد محور أساس في تحقيق هذه الأهداف.

نماذج من إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من النماذج لإدارة الموارد البشرية، مثل:

1. نموذج المطابقة **The Matching Model**

تم إجراء نموذج المطابقة من قبل كلية ميتشغان، وهو واحد من النماذج الأولى التي تربط قوة نظام إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة. وعلاوة على ذلك، فإنه يركز أيضا على تحقيق الهدف النهائي المتمثل في الهدف الاستراتيجي للمنظمة من زيادة التنافس من خلال استخدام الموارد البشرية، وهو عامل الإنتاج. يتكون هذا النموذج من أربع عمليات هي: الاختيار والتقييم والمكافآت والتنمية. ويمكن تلخيص هذه العمليات من قبل :(Budhwar & Khatri, 2001)

- تحديد الموارد البشرية المتاحة لهذا المنصب.
- تقييم لأداء ويوفر التغذية الراجعة للمنظمة وموظفيها.
- توفير نظام لمكافأة الأداء والإنجاز، سواء على المدى القصير والمدى الطويل
- الاهتمام في تطوير مهارات الموظفين ونوعيتها.

2.نموذج هارفارد **The Harvard Model** (Beer et al., 1984)

يركز نموذج هارفارد على العلاقات الإنسانية في إدارة الأفراد وتحقيق الإبداع والابتكار، لذلك يحث هذا النموذج على تقديم الرؤى الاستراتيجية من قبل المديرين بهدف تحقيق أهداف

وسياسات الموارد البشرية، ومن أبرز خصائص هذا النموذج أن المديرين التنفيذيين مسؤولون عن ضمان المواءمة (التوافق) بين الاستراتيجية التنافسية وسياسات شؤون الموظفين، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن السياسات التي تتحكم بكيفية تنمية أنشطة الموظفين Gratton, Hailey, Stiles,) (& Truss, 2003.

3- نموذج السياق **The Contextual Model**

وهو معروف بالإطار من قبل اثنين من المكونات، في سياق البيئة الخارجية التي تتكون من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية، والبيئة المنافسة، والسياق التنظيمي الداخلي والذي يتمثل في الثقافة والبنية، والقيادة في مجال التكنولوجيا وترك العمل، حيث يكون الترابط والاعتماد المتبادل بين هذه السياقات هو الذي يحدد محتوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

إن هذا النموذج يتضمن محتوى إدارة الموارد البشرية التي تم دمجها في إطار العمل للنموذج داخل الثقافة التنظيمية المحددة، وأيضا حسب حجم المؤسسة وبنيتها وأساليب التكنولوجيا المستخدمة فيها، وتحقيق عمليات الإبداع مع الحرص على الابتكار وتحقيق مصالح المجموعة. من ناحية أخرى، ويبين هذا النموذج المتغيرات الخارجية مثل المتغيرات التشريعية والسياسية والحكومية والمؤسسية والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والإختلافات الثقافية، أو الظروف الخاصة لسوق العمل والتعليم والنظام الجامعي، ويركز هذا النموذج على البعد الدولي لإدارة الموارد البشرية مع التركيز على خصوصيات كل من عملية صنع القرار وإدارة الموارد البشرية (Martín-Alcázar, Romero-Fernandez & SanchezGardey, 2005)).

4- النموذج **The 5-P Model**

(Philosophies, Policies, Programs, Practices, Procedures)

يعد نموذج 5-P بأنه نموذج استراتيجي يتطلب الموازنة بين خمس أنشطة هي: الفلسفات والسياسات والبرامج والممارسات والعمليات، لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق احتياجات المؤسسة، وفيما يلي ملخص لهذا النموذج (Tayeb, 2005)

- تعكس فلسفات دور الموارد البشرية في تحقيق النجاح العام للشركة، وتشمل جميع القيم والمبادئ التوجيهية لإدارة الأفراد.

- توفر المبادئ التوجيهية للسياسات لتحديد كيفية تطبيق هذه القيم والمبادئ والاستراتيجيات وتنفيذها في مجالات محددة من إدارة الموارد البشرية.
- إمكانية تنفيذ برامج استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات وفقا لخطة محددة.
- المساهمة في نشر الممارسات التي تعمق فهم الأدوار الفردية للموظفين.
- تتكون من عمليات الإجراءات الرسمية والأساليب المستخدمة لتطوير الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية.

5- النموذج الأوروبي **The European Model**

يقوم النموذج الأوروبي على أساس أن المنظمات الأوروبية العاملة مع الحكومة الذاتية. ويتناول هذا النموذج جميع القيود المفروضة على المجتمع الدولي (EU) (الثقافة والتشريعات الوطنية) والتنظيمية (الملكية)، وإدارة الموارد البشرية (على مستوى مشاركة النقابات العمالية والترتيبات للتشاور). كما يمكن أن تكون القيود "الخارجية" (الإطار القانوني، وبرامج التدريب المهني، وأحكام الضمان الاجتماعي، وأنماط الملكية) و"الداخلية" (سلطة الشللية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار). وعلاوة على ذلك، فإن النموذج الأوروبي يظهر التفاعل بين استراتيجية الموارد البشرية للأعمال وممارسة إدارة الموارد البشرية، وتفاعلها مع البيئة الخارجية التي هي ثقافة وطنية، ونظام الطاقة، والتشريعات والتعليم وتمثيل الموظفين. كل هذا مهم وأن هناك علاقة وثيقة بين كل من استراتيجيات الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة والبيئة الخارجية (Budhwar & Khatri, 2001).

كما يؤخذ بعين الاعتبار جميع النماذج السابقة التي وصفت أعلاه لإدارة الموارد البشرية، وإن كل من هذه النماذج تركز على بعد معين للنظام، فضلاً عن توفير شرح واف لهذه الوظيفة التنظيمية التي تمثل ظاهرة عامة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

6- نموذج ميشيغان **Michigan Model** (Fombrun, Tichy and Devanna, 1984)

ويستند هذا النموذج على تطوير إدارة الموارد البشرية كوسيلة قوية للناس لاستخدامها كمصدر لتحقيق التنظيمي لأهداف المؤسسة، ويعرف نموذج ميشيغان عن طريق القوى الخارجية والداخلية

لإدارة الموارد البشرية، كما أنه يقوم على التكامل والتنظيم لإدارة الموارد البشرية لتتناسب مع بنية المؤسسة وأداء المهمة والاستراتيجية.

ويستند هذا النموذج إلى استراتيجية ميشيغان، المراقبة والبنية التنظيمية والنظم التي وضعت لإدارة الموظفين، وتحديد مدى الحاجة إلى الموارد البشرية لتكون قادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال توفير الحوافز والمكافآت.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

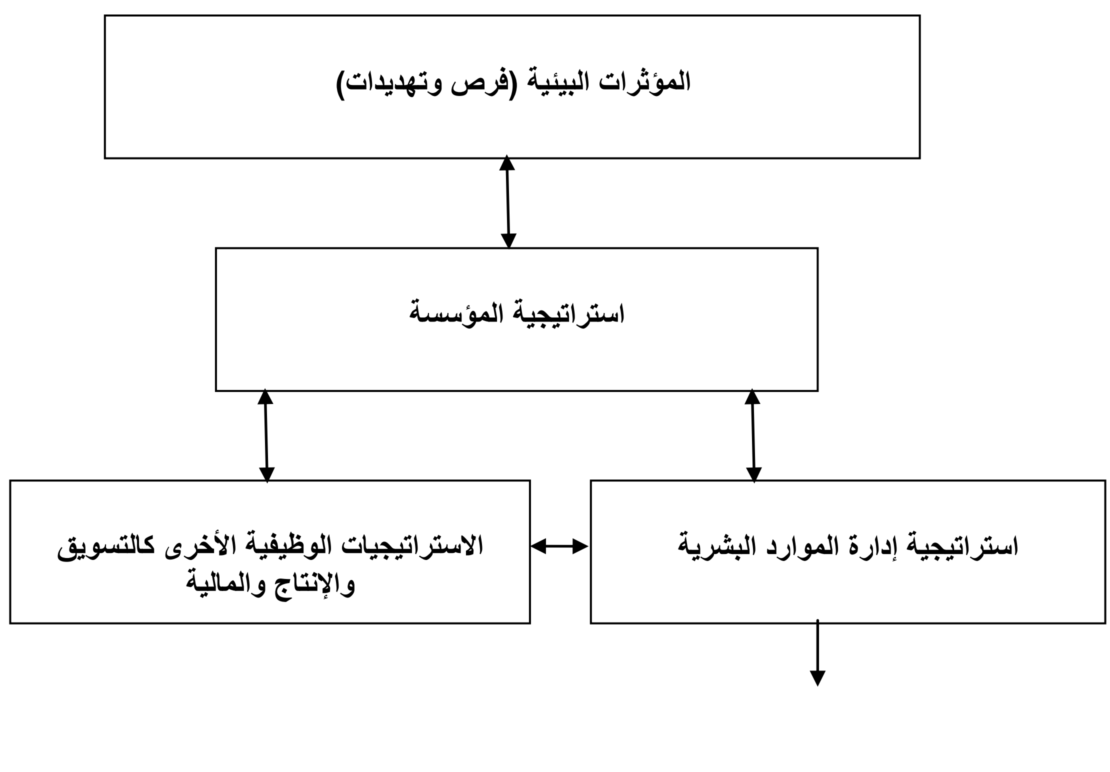
يصب المدخل المستند إلى الموارد اهتمامه أساساً على دراسة القابليات المنظمات المتعلمة البشرية وكيفية تطويرها، وجعلها قدرات جوهرية تنافسية، إذ ينظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية الاستراتيجية لمنظمة الأعمال في الوقت الذي كانت فيه تلك الاستراتيجية نسبياً منسية من وجهة نظر الإدارة، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات. فعليه، إن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولاً، وقبل وجود الاستراتيجية، ولاسيما في إطار تضاؤل التفكير بالقدرات الاستراتيجية للموارد البشرية التي تركز عليها عملية بناء الاستراتيجية الكلية للمنظمة ليس المهم امتلاك (Age Knowledge) ففي عصر المعرفة استراتيجية يقدر هذا الامتلاك بحد ذاته نتاجاً معرفياً .وإذا ما عد ذلك صحيحاً، فإن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية فاعلة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاكها التفكير الاستراتيجي (العنزي والساعدي، 2007).

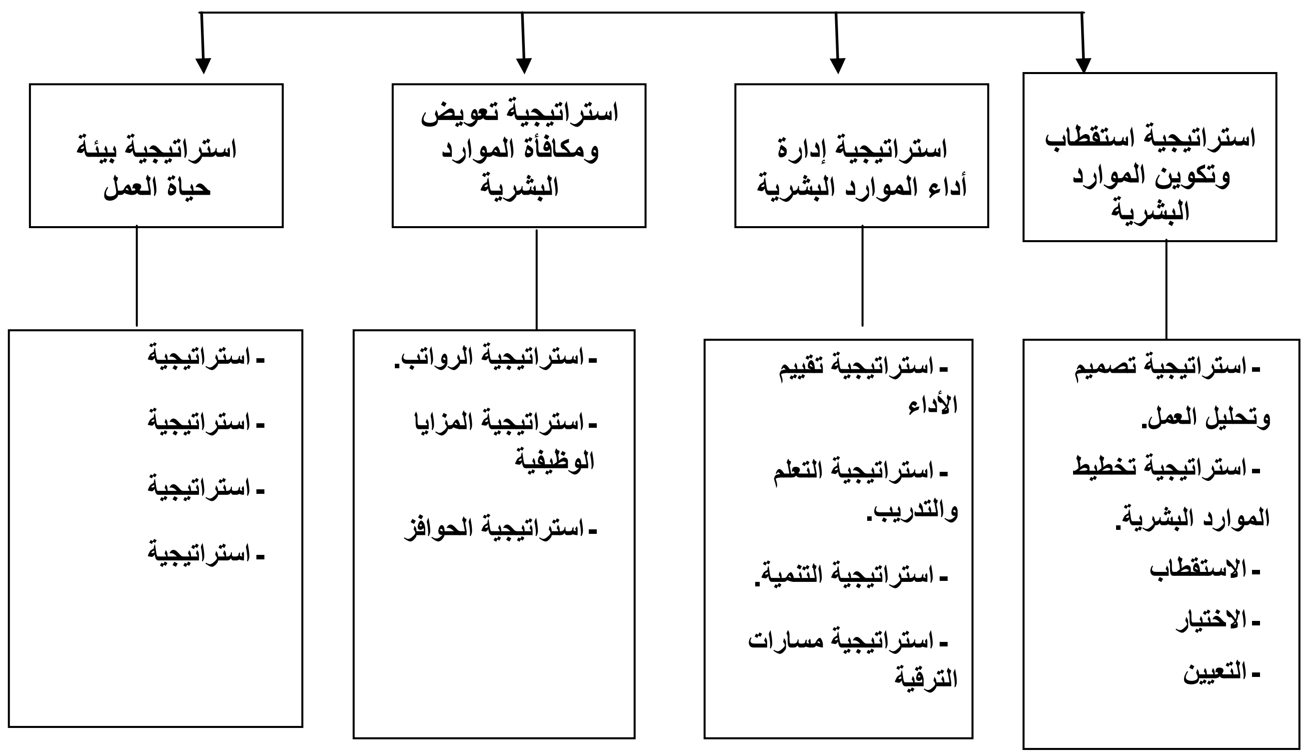
العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، (2007). فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 13(45).

عرف دسلر (Dissler, 2003) استراتيجية إدارة الموارد البشرية أنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها و تطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها.

وتتمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتحديد أهداف رئيسية لتحسين درجة التوافق بين الأفراد والوظائف، فكلما كان الفرد ملائما للعمل، تحسن أداؤه، وارتفعت كفاءته، ويلقي الجانب

البشري حالياً الكثير من الاهتمام من إدارة الموارد البشرية، إذ أن هناك اهتماما ملموسا بتحسين جودة حياة العمل في المنظمة بالنسبة للعاملين، من خلال تقديم فكرة المشاركة في حل المشكلات، وإعادة هيكلة العمل، وتقديم نظم مكافآت مطورة، وتحسين بيئة العمل (العارف، 2002). جاء مفهوم استراتيجية تنمية الموارد البشرية منبثقا عن عناصر إدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها، حيث يتوجب الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية، والتي تتمثل في البيئة الداخلية من نقاط القوة والضعف، والبيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات، الأمر الذي يدفع المنظمات والمؤسسات التعليمية إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية، والشكل التالي يوضح ذلك.





الشكل (1):

علاقة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى

المصدر: السالم، مؤيد(2009). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع، 109.

يبين الشكل السابق الترابط والتكامل والتأثير المتبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية التي تضم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في مجالات تحسين نوعية أداء العمل، وتحسين الإنتاجية والتحكم في تكلفة العاملين وتحسين خدمة العملاء.

إن استراتيجية الموارد البشرية هي عبارة عن خطة تعطي المؤسسة اتجاها طويل الأجل لتطوير الموارد البشرية، التي تتضمن عمليات تحليل ممارسات الموارد البشرية ووضع الخطوط العريضة لسلسلة إجراءات في المستقبل، وتتضمن استراتيجية الموارد البشرية عمليات تتابعيه تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية وصولا إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، وتشمل استراتيجية الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية الموارد البشرية للمنظمة وأهدافها والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة، والسعي إلى تأكيد فاعلية المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية (الحياصات، 2005).

ركز فيشر وجيرفن وسوشنفيلدت (Fisher, Griffin & Schoenfeldt, 2003) على أهمية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية و رفع كفاءتها و تحسين ممارساتها بحيث تتفق مع الاستراتيجية الموضوعة، وهذا يتضمن تفاصيل وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية (التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وعرض الموارد البشرية الماهرة وغير الماهرة، ووضع البرامج للتعامل مع النقص أو الفائض في الموارد البشرية).

وعادة ما تشتمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الخطوات الثلاث الآتية (الضمور، 2008):

1. وضع إستراتيجية الموارد البشرية: تعتبر عملية وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة جزء رئيس من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، يتعلق بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتطوير هذه الموارد وتدريبها وتحفيزها ورفع إنتاجيتها.
2. تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، ويتم هذا التنفيذ حسب الاستراتيجية الموضوعة ضمن المعايير المحددة مسبقا.
3. رقابة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتقييمها: على القائمين بوضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنشأة مراقبة الخطة الاستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الاستراتيجية ومعرفة الانحرافات والاختلافات عما هو مخطط في إدارة الموارد البشرية، وذلك من أجل مساءلة المسؤولين عن هذه الانحرافات.

كما تستند الاستراتيجية إلى أربعة مقومات أساسية تتكامل مع بعضها البعض وهي الفكر الاستراتيجي؛ والذي يجيب عن الأسئلة الاستراتيجية من نحن؟ وماذا نريد، وكيف نصل؟، والتخطيط الاستراتيجي؛ يتضمن دراسة الواقع وتشخيصه وتحليله، وبعد ذلك الخطة الاستراتيجية؛ وهي ثمرة عملية التخطيط الاستراتيجي، وأخيرا الإدارة الاستراتيجية؛ والتي تتمحور في امتلاك عقلا استراتيجيا تستطيع أن تستلهم الخبرات وتستوعب متغيرات الواقع وتستشرق آفاق المستقبل، وتضع شبكة من النظم واللوائح للمتابعة والتقويم والمسائلة وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات وفي رفع المعنويات وزيادة الرضا التنظيمي بين العاملين (السويدان والعدلوني، 2012).

وبذلك يمكن إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية وما تتضمنه من عناصر الاستقطاب والتعيين والتوصيف الوظيفي، والتدريب ووضع نظام للمكافآت والحوافز، والتقييم، بهدف تطوير مهارات ومعارف العناصر البشرية التي تحقق أهداف المؤسسة بشكل خاص وأهداف المؤسسات التعليمة بشكل عام.

ولابد من إتباع المنهج الاستراتيجي في التعليم العالي وذلك نظرا لأهمية هذا القطاع؛ إذ تنبع أهمية التعليم العالي من أهمية قطاع التعليم بصفة عامة في المنظومة التربوية في أي مجتمع إنساني إذ يعتقد بأن التعليم هو المحرك الأساسي للتنمية المستدامة والشاملة، ومحور التعليم المستمر ومصدر للمعارف، فالتعليم العالي يعد الأداة الفاعلة لنقل الخبرة الثقافية والتقنية التي أنتجتها الإنسانية عبر مسيرتها التاريخية الطويلة، ومنظومة هذا شأنها لابد أن تكتسب بنيتها الأساسية ومرافقها أهمية متزايدة من كل المجتمعات وتفعيلا مركزا من أصحاب القرار بناء على تخطيط محكم واستراتيجية واضحة المعالم والسمات ومبرمجة بدقة، استراتيجية من شأنها تحسين هذا النوع من التعليم وتطويره في ظل العولمة الجارفة، وبعد إدراك أهمية التعليم العالي في عملية التنمية ولاسيما تنمية الموارد البشرية واعتباره أساس أي تنمية شاملة مستدامة، فالتخطيط للتعليم العالي هو تخطيط لمستقبل التنمية البشرية (عبدالحي،2006).

كما يتضح أهمية المنهج الاستراتيجي في العمل على تنمية الموارد البشرية الذي يبين جميع الإجراءات الممكن اتخاذها بهدف توسيع مدارك العاملين، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامهم، إذ يتيح المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية فرص الإبداع وتحقيق أقصى إمكانيات الموظف، واحترامه لذاته، وضمان لحقوقه الإنسانية، ومشاركاته الإيجابية في تطوير العمل المؤسسي، وزيادة الرضا والولاء التنظيمي لديه، الأمر الذي ينعكس على فاعلية الأداء لديه.

مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت

تعد مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت مصدرا أساسيا ومهما لتطوير المجتمع وتنميته وبناء مستقبله وذلك من خلال تحقيق الهدف من وجودها وهو تزويد الطلبة بمهارات تطبيقية ومعارف تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية والاجتماعية.

وقد تم استحداث وزارة التعليم العالي في الكويت بموجب المرسوم الأميري رقم 164 لسنة 1988م، وبذلك انفصل التعليم العالي عن وزارة التربية بعد أن رعته 22 عاما ومنحته المزيد من الرعاية المباشرة، ودعمت نشاطه واتجاهاته، وهذا يعني أن قيام وزارة التعليم العالي جاء متأخرا عن قيام التعليم العالي ممثلا بالتعليم الجامعي والتطبيقي، وقد جاء إنشاء وزارة التعليم العالي لمواجهة الإقبال المطرد والازدياد المستمر للطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي من جهة، ونتيجة للتوسع في أشكال هذا التعليم وأنماطه وتعدد مؤسساته من ناحية أخرى، لذلك برزت ضرورة وجود جهة إشرافية عليا تتولى الربط بين مؤسساته وتنسق اتجاهاته وتخطط لطموحاته في إطار الاحتياجات الوطنية التنموية(حسين،2002).

الهدف من إنشاء مؤسسات التعليم العالي

هنالك ثلاثة أهداف أساسية تسعى مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت إلى تحقيقها وهي(الياسين،2013).

أولا: التدريس

و يشار إليه بالتعليم إلا أن واقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي في كثير من الأحيان لا يعكس ذلك، حيث أنه على الرغم من الثورة التكنولوجية التي ساهمت في تطوير أساليب التعليم، إلا أن البعض لا زال يعتمد على أسلوب المحاضرات والتلقين.

ثانيا: البحث العلمي والتطوير

ويهدف البحث العلمي إلى متابعة المستجدات الحديثة التي تطرأ على الحياة المجتمعية نتيجة للتطورات التقنية والزيادة السكانية والتأثيرات الاقتصادية والتي لها أثرا بالغا على تنمية الحياة داخل وخارج أسوار الجامعة. إلا أنه من الملاحظ غياب الاستراتيجيات في البحث العلمي وعدم وضوح الأهداف المرتبطة بحاجات المجتمع وظروفه وإمكاناته.

ثالثا: خدمة المجتمع

تعتبر خدمة المجتمع معيار يجب تفعيله، لتقليل الفجوة التي تسم علاقة الجامعة بالمجتمع. وهذا يحتاج إلى قراءة متأنية في احتياجات المجتمع باستمرار وهو ما يعرف "بالتنمية المستدامة". ومن هنا يصبح دور تلك المؤسسات أعمق من عملية التعليم والتدريس، ليشمل على الاهتمام بالبحث العلمي في الجوانب المختلفة الهامة للمجتمع.

مؤسسات التعليم العالي في الكويت

هنالك العديد من مؤسسات التعليم العالي في الكويت منها (حسين،2002)

جامعة الكويت

بعد خمسة أعوام من استقلال دولة الكويت عام 1961، تم تأسيس كليات العلوم والآداب والتربية وكلية البنات الجامعية، وقد وضعت النواة الأولى للجامعة وتم افتتاحها في أكتوبر عام 1966، وكان قوام الجامعة الناشئة حينذاك (418) طالباً وطالبة و(31) عضو هيئة تدريس. إلا أنها نمت وتوسعت بصورة مطردة بفضل الجهود التي بذلت في سبيل نهضتها، حتى بلغ عدد طلبتها المقيدين في العام الدراسي 2000/99 19001 طالب وطالبة. وازداد عدد أعضاء هيئة التدريس خلال الفترة نفسها إلى (1042)عضوا. وكان طبيعيا أن تزداد ميزانية الجامعة. وحرصا من الجامعة على ترشيد الإنفاق فقد انخفضت ميزانية الجامعة من 117،111،000 دينار كويتي للعام الدراسي 99/98 إلى 106،689،000 دينار كويتي للعام الدراسي 2000/99. في بداية شهر إبريل 1967 تم إنشاء كليتين: كلية الحقوق والشريعة، وكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية. ومن ثم في 20 أكتوبر تم فصل كلية العلوم عن كلية الطب، وفي 4 ديسمبر 1974 أنشئت كلية الهندسة والبترول، وفي 3 يوليو 1973 أنشئت كلية الطب التي بدأت الدراسة فيها عام 1977/1976، ثم أنشئت كلية الدراسات العليا عام 1977 (موقع جامعة الكويت، 2013 ،4).

وفي 17 مايو1980 م أنشئت كلية التربية ونقل إليها قسم التربية من كلية الآداب في 4 نوفمبر(تشرين الثاني1980)، وبدأت الدراسة فيها في الفصل الدراسي الأول 1981/1982، وفي 23 أكتوبر 1981 أنشئت كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بعد فصلها عن كلية الحقوق وبدأت الدراسة فيها في الفصل الدراسي الأول 198/1982، وفي 13يناير1982 ، أنشئ مركز الهندسة المدنية بجامعة الكويت، وآخر يضم كلية الطب وكلية العلوم الطبية المساعدة والتمريض. وفي 22 يونيو 1982 أنشئت كلية العلوم الطبية المساعدة والتمريض، وبذلك فصلت برامج العلوم الطبية المساعدة عن برامج كلية الطب. وفي فبراير 1996 أنشئت كلية الصيدلة، وفي مايو 1996 أنشئت كلية طب الأسنان، وفي عام 1998 أنشئت كلية العلوم الاجتماعية، وفي العام الدراسي

2002/2001 قدمت الجامعة 65 برنامجا علميا تحت سقف 12 كلية، وبلغ عدد الطلبة المسجلين فيها 18،436 لدرجة البكالوريوس و565 لدرجات الدراسات العليا، وفي عام 99/ 2000 بلغ عدد الخريجين 2،914 خريجا (حسين،2002).

وفي 23 يونيو 2001 وافق مجلس الجامعة على تطوير كلية البنات الجامعية لتقديم برامج علمية في تخصصات حديثة تلبي متطلبات خطط التنمية واحتياجات سوق العمل، وفي سياق تطور البرامج الأكاديمية في جامعة الكويت بشكل دائم ومستمر، توسعت الجامعة في مجال الدراسات العليا لتطرح عام 2001/2000 درجة الدكتوراه للمرة الأولى مما ساهم في تقديم عدد أكبر من البرامج والتخصصات التي يحتاجها المجتمع. من جانب آخر تشكل مباني الجامعة والتجهيزات الحديثة والمختبرات عالية التقنية والمكتبات المتطورة والمصادر التكنولوجية بيئة ملائمة للتعلم والتطور والإبداع. وتشكل هذه المصادر والتجهيزات مجتمعة صورة متكاملة لجامعة تقدم برامج عالية الجودة في مخرجاتها البحثية والتميز في أدائها وانفتاحها العلمي تجاه الاهتمامات العالمية الحديثة والاعتماد الأكاديمي لبرامجها لتحقيق المكانة العلمية العالمية المرموقة هذه هي المسيرة المشرقة لجامعة الكويت التي تمدها بالقوة والدافعية للسمو والتطور المستمر في مجال التعليم العالي في تناغم أكاديمي وعلمي يهدف لبناء علماء الغد ومفكريه في جميع التخصصات العلمية المتنوعة ليكونوا في الطليعة دوما محليا وإقليميا وعالميا. وفي تاريخ 2004/5/4 صدر قانون رقم 2004/30 بإنشاء المدينة الجامعية الجديدة في منطقة الشدادية، وتضم مختلف الكليات والمراكز العلمية، والمرافق اللازمة لسد الطاقة الاستيعابية. وفي بادرة حملت كل معاني الوفاء والعرفان، أمر حضرة صاحب السمو أمير البلاد الشيخ صباح الأحمد الجابر الصباح حفظه الله ورعاه، بإطلاق اسم سمو الأمير الراحل المغفور له الشيخ صباح السالم الصباح على المدينة الجامعية في الشدادية لتكون تسميتها (مدينة صباح السالم الجامعية) في أكتوبر 2009. وتشهد جامعة الكويت توسعا كبيرا في عدد كلياتها العلمية التي بلغت 16 كلية بصدور المرسوم الأميري القاضي بإنشاء كلية للعمارة في 19 أكتوبر 2012 و التي تضم قسمين هما قسم العمارة من كلية الهندسة و البترول و قسم التصميم من كلية البنات الجامعية. و قد حصلت بعضا من كليات الجامعة على الاعتماد الأكاديمي العالمي وتقدم برامج معتمدة في العلوم والإنسانيات على مستوى الدراسات العليا من ماجستير و دكتورا(موقع جامعة الكويت، 2013 ،4).

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

انطلاقا من قناعة الدولة بأهمية التعليم الفني والمهني في دفع عملية التنمية الوطنية إلى الأمام، قامت وزارة التربية والتعليم آنذاك وفي عام 1972 بإنشاء إدارة تعنى بهذا الأمر سميت بـ " إدارة التعليم الفني والمهني " للإشراف على مدارس التعليم الفني التابعة للوزارة.

وقد تطورت تلك المدارس في ظل هذه الإدارة وأصبحت نواة لمعاهد فنية ومهنية عدة شملت معهدي التربية للمعلمين والمعلمات، والمعهد التجاري للبنين والبنات، والمعهد الصحي، بالإضافة إلى معهد الكويت للتكنولوجيا التطبيقية للبنين.

وفي عام 1973 تأسست الإدارة المركزية للتدريب والتي ألحقت في عام 1976 بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل على أن تتبع لها جميع مراكز ومعاهد التدريب في حينها وهى معهد الاتصالات السلكية واللاسلكية، ومعهد الملاحة الجوية، ومركز الكهرباء والماء، ومركز الشويخ للتدريب الصناعي.

وبهدف توفير وتنمية القوى العاملة الوطنية بما يكفل مواجهة القصور بها ولتلبية احتياجات التنمية، صدر المرسوم الأميري رقم 1982/63 بإنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب التي ضمت تحت جناحيها قطاع التعليم التطبيقي وقطاع التدريب تحت إشراف وزير التربية.

وفي عام 1986 قامت الهيئة بتطوير معاهد التعليم الفني لتصبح ثماني " كليات " منفصلة للبنين والبنات تتبع قطاع التعليم التطبيقي والبحوث وتضم كليات التربية الأساسية، والدراسات التجارية والعلوم الصحية والدراسات التكنولوجية. أما مراكز التدريب فقد أصبحت تابعة لقطاع التدريب، وتمشيا مع سياسة الهيئة التطويرية لرفع مستوى المخرجات بها تم تعديل مسماها لتصبح " معاهد " تضم معهد الاتصالات والملاحة للبنين والبنات، ومعهد تدريب الكهرباء والماء للبنين، ومركز التدريب الصناعي بالشويخ للبنين، بالإضافة إلى الدورات التدريبية الخاصة. ثم أضيف إليها لاحقا معهد التمريض، ومعهد التدريب الصناعي بصباح السالم ومدارس التعليم الموازي للبنين

وتلبية لاحتياجات سوق العمل في مجال التشييد والبناء، تم استحداث معهد التدريب الإنشائي الذي تم القبول به اعتبارا من العام الدراسي 2001/2000 وذلك لحملة شهادة النجاح في الصف الرابع المتوسط كحد أدنى (حسين،2002).

الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة تنمية الموارد البشرية:

أ: الدراسات العربية

دراسة الصادق (2005) بعنوان " تقييم أداء الموظفين وأثره على سياستي الحوافز والترقية بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة" هدفت إلى تحديد مدى ارتباط نظام تقويم الأداء المتبع في وزارة التربية والتعليم وسياستي الحوافز والترقية مع تحديد أثر المشكلات المتعلقة بتقويم الأداء على موضوعية التقويم، استخدمت الدراسة الاستبانات كأداة للدراسة وتم توزيعها على المدرسين والإداريين الذين يعملون في الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود ارتباط بين تقويم الأداء المتبع ومنح الحوافز للأفراد الموظفين، كما أنه لا يوجد ارتباط بين تقويم الأداء المتبع وبين سياسة الترقية، وأظهرت عدم وجود اهتمام بتحسين تقويم الأداء وربط نتائجه بالتدريب، وأظهرت عدم توافر المعلومات اللازمة للتقويم، كما بينت وجود اختلاف دائم بين الرئيس والمرؤوس في النظر لأمور العمل، وأظهرت وجود تحيزاً شخصياً من قبل المقيمين تجاه المدرسين مع وجود تساهل في منحهم تقديرات مرتفعة.

دراسة عيسوة (2005) بعنوان "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن" هدفت التعرف إلى أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، والتحفيز، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والتخطيط) والعوامل الديمغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة، أجريت الدراسة على عينة تكونت من (280) من الموظفين في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس والمستوى العلمي والمستوى الإداري، وتوجد علاقة بين وظائف الموارد البشرية ومدى تطبيق الجودة الشاملة، أوصت الدراسة بضرورة زيادة فعالية التخطيط للموارد البشرية كونها من المتطلبات الأساسية لتطبيق الجودة الشاملة.

دراسة محمد (2005) "برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الليبية الأساسية" هدفت إلى تصميم برنامج تطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية، أجريت الدراسة على (209) أمين قسم أكاديمي

بالجامعة الليبية، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى الأداء الإداري التربوية لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية، وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية تعزى للمؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير مدة الخبرة العلمية ولصالح الخبرة الطويلة، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل البرنامج المقترح في الجامعات الليبية.

دراسة الرابعة (2006) بعنوان " دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية" هدفت إلى الكشف عن دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الأردنية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن لسياسات إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة الأردنية إضافة إلى تحقيق نتائج إيجابية تتمثل في زيادة الإنتاجية والربحية وتحسين الأداء وجودة الخدمة وتخفيض التكلفة، وأظهرت توافر سياسة التخطيط للموارد البشرية في الجامعة الأردنية بدرجة متوسطة، وأن هذه السياسة لا تمارس وفقاً للمفهوم العملي ولا تمر بمراحلها الأساسية المتكاملة وهي ليست طويلة المدى. وأظهرت الدراسة توافر أبعاد سياسة الاستقطاب بدرجة مرتفعة في الجامعة بشكل عام، حيث تعتمد الجامعة على وسائل الإعلام على الرغم من عدم شفافية هذه الطريقة.وأظهرت توافر سياسة تقوم الأداء والتدريب لأعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة في الجامعة الأردنية.

دراسة الحويلة (2006) بعنوان " تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت" هدفت إلى الكشف عن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في الكويت من وجهة نظر أفراد عينة والوقوف على نقاط القوة والضعف في مجالات إدارة الموارد البشرية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الوكلاء المساعدين والمدراء الموظفين، ومديري الإدارات والمناطق التعليمية ورؤساء الأقسام ومدراء المدارس في وزارة التربية في دولة الكويت، وقد بلغ مجموع عينة الدراسة (208) قائدا إدارياً، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن درجة تقدير أفراد عينه الدراسة لدرجة الفاعلية الكلية لإدارة الموارد البشرية جاءت ضمن درجة متوسطة.

- أن هناك رغبة حقيقية لدى القادة التربويين للعمل على نشر وتعميق الوعي بثقافة النزاهة والشفافية والمساءلة للوصول إلى آليات عملية وتطبيقية قادرة على كشف الممارسات السلبية المختلفة الناجمة عن الفساد وسوء الإدارة.
- أن تقديرات القادة التربويين لعناصر الاستقطاب والاختيار والتعيين جاءت متوافقة مع واقع إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية في الكويت.
- أن معدل المكافآت غير مرتبط بمعدل الأداء والإنتاجية في العمل وذلك لعدم ربط سياسة الرواتب بالكفاءات وعدم وجود نظم واضحة للحوافز والدوافع.
- لم يثبت وجود اثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الفاعلية الفرعية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة على وجه العموم.

دراسة طرطارة (2006) بعنوان " أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية " هدفت إلى التعرف على أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأبعادها المختلفة في وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، وتدريب الموظفين، وتقويم أداء الموظفين) في المؤسسات العامة في الأردن، أجريت الدراسة على (206) فرداً من فئة المديرين ورؤساء الأقسام في سبع مؤسسات عامة مستقلة في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج المسحي. أظهرت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، وجود أثر لكفاءة الموظفين في نظم المعلومات الإدارية في وظائف الموارد البشرية، وجود أثر لنوعية الأجهزة المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية في وظائف إدارة الموارد البشرية، وبينت عدم وجود فروق لأثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة تعزى إلى الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

وفي دراسة أجراها لبابنة (2007) بعنوان " مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين" هدفت التعرف إلى درجة إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين. ولتحقيق هذه الدراسة تم تصميم أداة استبانة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (1141) خريجاً عاملاً في المؤسسات الحكومية والخاصة

لمحافظتي (اربد وعمان) و(256) فردا من أصحاب العمل في القطاعات التربوية والطبية والهندسية حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن التعليم العالي يسهم بدرجة متوسطة في تنمية الموارد البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الخريجين على المجال المعرفي لمتغير التخصص لصالح التخصصات العلمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات الخريجين على المجال المهاري تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أصحاب العمل في المجال المعرفي تعزى لمتغير نوع القطاع ولصالح القطاع الطبي.

أجرى إبراهيم والنجار (2007) دراسة بعنوان "برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية" هدفت إلى وصف واقع الإدارة الجامعية في مصر، ثم التعرف على مدخل الإدارة الاستراتيجية، ووضع برنامج لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الاستراتيجي للقائد الإداري يشير إلى قبوله أفكار منهجية الإدارة الاستراتيجية إطار متكامل يسترشد به عند ممارسة أعباء القيادة، ويتوجه من خلاله إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها، وأن أهم صفات القادة الاستراتيجيين سلامة المنطق، وسرعة البديهة، والإلمام بطبيعة الأعمال التي يؤديها، كما توصلت إلى وجود مشكلات تتعلق بتدريب القيادات الجامعية، منها إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الحديثة، وإغفال تدريب القيادات الجامعية على وظائفها الحديثة، وإغفال تدرب القيادات الجامعية على وظائفها الجديدة، وغياب الخطط اللازمة لتدريب تلك القيادات، أوصت الدراسة بضرورة اقتراح برنامج لتدريب القيادات الجامعية بمصر، واقترحت أهداف للبرنامج وحددت الجوانب الفنية والإدارية للبرنامج، ثم تنفيذ البرنامج وتقويمه.

أجرت زين القرشي (2008) دراسة بعنوان " التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى" هدفت إلى تحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة استراتيجية

طويلة المدى تعتمد على تنبؤات لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية، واستخلاص مؤشرات تدل على مدى نجاح محافظة الجامعة على نمو وجودة مواردها البشرية، وقد اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة (جامعة أم القرى) إضافة إلى تطبيق منهجية التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعة، واستعانت بأسلوب السيناريو ومنهج تحليل الأداء، واستخدمت برنامج لعمل تنبؤات مستقبلية لتقدير الاحتياج المستقبلي من الموارد البشرية كما ونوعا، ودراسة المنحى العام لأداء الموارد البشرية في الجامعة.

وقد توصلت الدراسة إلى تصميم إطار ونموذج مقترح لمراحل التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية، إضافة إلى ربط مفاهيم اقتصاد المعرفة باستراتيجية بناء الموارد البشرية بالجامعات السعودية، ومن أبرز تلك المفاهيم: أن القدرة المحورية للجامعة هي نوع المعرفة التي تمتلكها وتقدمها منتجاً وخدمة، وأن الميزة التنافسية للجامعة هي مواردها البشرية التي تمثل تلك المعرفة أفضل تمثيل، كما أظهرت إلى أن وضع تقدير لاحتياج جامعة أم القرى من الموارد البشرية.

أجرى العيلة (2008) دراسة بعنوان " واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة" هدفت التعرف إلى واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة، أجريت الدراسة على (565) موظف من الموظفين بالوظائف الإدارية العليا بوزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن وزارة التربية والتعليم الفلسطيني تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف، فتقوم بتخطيط الموارد البشرية قبل عملية التوظيف، وتوصلت إلى أنها تشارك مديرياتها والمؤسسات التابعة لها في عملية تخطيط الموارد البشرية، وتعتمد في تخطيطها للموارد البشرية على تقسيم الهيكل التنظيمي للوزارة ومؤسساتها التابعة لها. وأظهرت أن الوصف الوظيفي للوظائف يتسم بالموضوعية والمرونة، وبينت مراعاتها لمواصفات وظيفية للمرشحين للوظائف الشاغرة لكل وظيفة، وبينت وجود مقابلات واختبارات تحريرية ومقابلات شخصية حسب المعايير المطلوبة للوظيفة، أوصت الدراسة بضرورة العمل على مضاعفة اهتماماتها بعمل تخطيط استراتيجي ودقيق للموارد البشرية.

أجرى راغب (2008) دراسة بعنوان " بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية" هدفت إلى تصميم بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية على مستوى المدرسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على مدارس التعليم العام في جمهورية مصر العربية، أظهرت نتائج الدراسة أهمية تصميم بنية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز لمدارس التعليم العام، وعلاج السلبيات القائمة في الواقع واستثمار إيجابياته، وبينت الدراسة أهم الأبعاد التي يجب أن تأخذها بنية الموارد البشرية وهي استقطاب الموارد البشرية، وطرق التعيين، وتخطيط المسارات الوظيفية، ونظام الرواتب، والمكافآت الخاصة، وبرامج التدريب المناسبة.

أجرى أبو أمونه (2009) دراسة بعنوان " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة" هدفت إلى تعرف واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف إلى وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة. تكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، إذ بلغ عددهم (239) موظفاً، من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من(148) فرداً من المستويات الإدارية المختلفة و(35) فرداً من مراكز تكنولوجيا المعلومات. أظهرت النتائج وجود تطبيق لإدارة الموارد البشرية إلكترونيًا، حيث كان التميز لصالح الجامعة الإسلامية، كما تبين أن البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، على الرغم من وجود عجز مالي لدى الجامعات كافة، واختلاف أولويات المراكز تبعا لسياسة الإدارة العليا وأولوياتها، وظهر من النتائج تميز الجامعة الإسلامية في هذا المجال.

دراسة جرغون (2009) بعنوان "واقع الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي" هدفت التعرف إلى واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف التعليمية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارة، أجريت الدراسة على (226) موظفاً ممن يحملون مسميات إدارية تتراوح ما بين وكيل وزارة ورئيس قسم، استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل. أظهرت نتائج الدراسة وجود سياسات إدارية وإجراءات

مكتوبة تنظم عملية الاختيار والتعيين، وقادرة على تحقيق اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الإدارية، لو تم تطبيقها بشفافية وموضوعية، وبينت أن مستوى التزام الوزارة بالسياسات والمعايير في الاختيار والتعيين غير مناسب وأقل من المستوى المطلوب، أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الوسائل الرقابية المتبعة وجعلها أكثر فاعلية عن طريق الاهتمام بمضمون الإجراءات وعدم الاكتفاء بالمراقبة الشكلية.

دراسة الفزاري (2009) بعنوان " أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم وسياسات إدارة الموارد البشرية " هدفت إلى التعرف على أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم وسياسات إدارة الموارد البشرية، أجريت الدراسة على جميع الموظفين الموجودين في وقت إجراء الاستقصاء في وزارة التربية والتعليم في منطقة الباطنة شمال التعليمية في سلطنة عمان، قامت الدراسة بتحليل التحول التكنولوجي مع التركيز على التعليم والتدريب والبحث العلمي، وتقييم برامج وسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية. أظهرت نتائج الدراسة قصور واضح من حيث الخطط والبرامج والأساليب والمناهج القائمة على الأسس العلمية الحديثة المتعارف عليها، وبينت وجود علاقة طردية بين بناء خطط وبرامج التدريب المواكبة للثورة التكنولوجية وبين كفاءة سياسة الموارد البشرية في مواكبة هذه التطورات.

دراسة الغامدي (2009) بعنوان "مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين" هدفت الدراسة للتعرف على مستوى فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة. أجريت الدراسة على (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. وأظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الفاعلية لجميع مجالات الدراسة ولإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ووجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء مجالي التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتنمية الموارد البشرية. وكانت الفروق لصالح حملة مؤهل الماجستير فأعلى. ووجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي في جميع المجالات والأداة ككل، وكانت الفروق لصالح فئة وكيل وزارة ومساعد وكيل وزارة ومدير عام. وبينت أن هناك مستوى مرتفع من الإعاقة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في

المملكة العربية السعودية يعود للعوامل المتعلقة بعدم توفر قدر كاف من اللامركزية، وضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وقلة عدد المختصين في مجال التخطيط للموارد البشرية، وضعف الحوافز المالية الجاذبة للموظفين للعمل في الوزارة، وتدخل المحسوبيات في عمليات التوظيف، وتقييم أداء الموظفين وترقيتهم إلى مواقع أعلى. استنادا لنتائج هذه الدراسة فقد أوصت الدراسة بزيادة اهتمام الإدارة العليا بوزارة التعليم العالي السعودي بممارسة وظائف وأنشطة الموارد البشرية وربط الحوافز والمكافآت بتقييم أداء الموظفين.

أجرى عبد العزيز (2009) دراسة بعنوان " قياس أثر التدريب على الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في ضوء معيار(ISO 10015:1999) "هدفت التعرف إلى تطبيق متطلبات جودة التدريب وفق المعيار الدولي (ISO 10015:1999) باعتباره أداة لتحديد أثر التدريب على الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في غزة وتطوير الأداء. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة التى تمثلت بأن تحسين جودة خدمات التدريب يتطلب الوعي بأهمية وأبعاد جودة الخدمات، مع تطوير وتطبيق مقاييس، للتعرف إلى رضا المستفيدين عن تلك الخدمات، وإدخال التحسينات المستمرة.

دراسة العتيبي (2010) بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية" هدفت إلى تعرف أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية في الأكاديمية الدولية الأسترالية في ملبورن، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من(72) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان مكون من 73 فقرة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن نظام الأكاديمية في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر على عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إداري الموارد البشرية وذلك من حيث استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات في بعض وظائف الأكاديمية.

دراسة العجمي (2010) بعنوان "التحليل البيئي الخارجي وأثره على نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات" هدفت إلى الكشف عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات، بالإضافة إلى الكشف عن عناصر أو مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. استخدمت الدراسة أسلوب

المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في المملكة العربية السعودية، أظهرت نتائج الدراسة أن اعتبار التحليل البيئي الخارجي للمنظمة من المراحل المهمة التي تؤثر على نجاح الخطط الاستراتيجية للمنظمة بشكل عام والخطط الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل خاص. لأن التحليل البيئي الخارجي لبيئة المنظمة العامة والخاصة بالصناعة، يساعد المنظمات على تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية للقوى العاملة بما يضمن لها النجاح في هذا العالم المتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين.

دراسة خوالدة (2010) بعنوان "واقع وظائف إدارة الموارد البشرية، والمعيقات التي تواجهها، والحلول المقترحة للتغلب عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن" هدفت إلى تعرف واقع وظائف إدارة الموارد البشرية، والمعيقات التي تواجهها، والحلول المقترحة للتغلب عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من 148 قائدا تربويا ممن يعملون في وزارة التربية والتعليم. كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في واقع وظائف إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الأردن في ضوء الخطة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، والخبرة، وبينت نتائج الدراسة أن أهم المعيقات، عدم ارتباط الرواتب بالنواتج بالنسبة للموظف، وعدم وجود حوافز مادية معززة للموظفين، تضمنت الدراسة توصيات منها، إعادة النظر بالخطة الاستراتيجية وتركيزها على وظائف الموارد البشرية وخصوصا الرواتب والحوافز، وتقويم الأداء الوظيفي.

دراسة اليعقوبي (2011) بعنوان " واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان" هدفت إلى معرفة واقع فاعلية تخطيط الموارد البشرية في النظام التربوي بسلطنة عمان، تكونت عينة الدراسة من (420) إداري وتربوي من مختلف مناطق السلطنة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة اشتملت على (26) فقرة.

أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك وعي عالي ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأيضا وجود أهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية، وأظهرت أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاعا في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية في النظام التربوي لسلطنة عمان، وبين وجود مجموعة من العوائق التي تعيق فاعلية

تخطيط الموارد البشرية جاء في مقدمتها ضعف مستوى المشاركة عند موظفي الوزارة في صياغة الأهداف وخطط الموارد البشرية. أوصى الباحث بأهمية تطوير فاعلية التخطيط للموارد البشرية وإرساء قواعد التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي الحالي.

ب: الدراسات الأجنبية

دراسة تيو (Teo, 2000) بعنوان " دليل على ارتباط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في احدى عشرة مؤسسة استرالية من القطاع العام" هدفت إلى تحديد درجة تطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال قياس درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، أجريت الدراسة على إحدى عشر منظمة في القطاع العام التي خضعت للخصخصة في ولاية كوينزلاند في استراليا. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التكامل الاستراتيجي في عمليات الدعم في منظمة في القطاع العام كانت منخفضة قبل عملية الخصخصة، في حين ارتفع هذا المستوى بشكل واضح عند خضوعها لها، وذلك يعود للربط الكبير الذي حدث بين إدارة الأفراد وعملية الإدارة الاستراتيجية، إذ كان هناك تحسن عام في المستوى العام للتكامل الاستراتيجي. وأظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الاستراتيجية ساهمت بتعديل وتحسين أوضاع موظفيها من الناحية الاستراتيجية المساهمة لرفع دافعيتهم للمشاركة في إنجاز الأعمال في منظمات القطاع العام، أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع العام.

دراسة تشيكواتامبا (Tshikwatamba,2003) بعنوان " ادارة تنوع الموراد البشرية في القطاع العام : تحديد تحديات عدم المساواة والاقصاء " هدفت إلى تحديد مهمة إدارة الموارد البشرية للتنوع في القطاع العام مهمة لمواجهة تحديات عدم المساواة واستبعاد الموظفين. حيث يتم التركيز على الموارد البشرية أو الأفراد كنقطة مرجعية، معتبرا أن إدارة شؤون الموظفين في مكان العمل تتم من خلال التركيز على النظم والإجراءات. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها في ميامي الولايات المتحدة الأمريكية.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية هي فاعلة في إدارة التنوع في مكان العمل. وترتبط إدارة شؤون الموظفين في القطاع العام مع إدارة الموارد البشرية مع القطاع الخاص. كما أن تحويل إدارة شؤون الموظفين في إدارة الموارد البشرية هي حاسمة نحو إصلاح القطاع العام. و

أنه ليس بالضرورة أن القطاع الخاص هو أكثر فاعلية وكفاءة من القطاع العام، بل الرغبة في أن يكون أكثر فاعلية وكفاءة أمر بالغ الأهمية خاصة فيما يتعلق بالتنوع في مكان العمل.

دراسة موي ولام (Moy & Lam, 2004) بعنوان "معيار الاختيار وأثر الشخصية على التوظيف" هدفت الكشف **عن** معايير اختيار الموظفين، وتأثير الصفات الشخصية على عملية التوظيف، أجريت الدراسة على (300) فرد ممن لديهم الخبرة في مجال استقطاب الموظفين في هونج كونج، استخدمت أسلوب الاستبيانات. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك خمسة عوامل رئيسية تحدد عملية اختيار الموظفين وهي: وعي عقلية المتقدم، ولغته الانجليزية، وقابلية الفرد لاكتساب خبرات جديدة، والأداء الأكاديمي، وكذلك مدى استعداد الفرد للانسجام مع سياسة المؤسسة، وبينت أهمية اختيار الموظف بناء على مجموعة من العوامل الشخصية بشكل كبير في عملية اختيار الموظفين.

دراسة قام بها ماثيبولا (Mathabula, 2004) بعنوان "نمذجة العلاقة بين الالتزام المؤسسي ونمط القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة قي المؤسسة" هدفت إلى تحديد الأبعاد المختلفة من الإلتزام التنظيمي وإيجاد علاقات مختلفة بين هذه الأبعاد، استهدفت الدراسة عينه مكونه (246) موظفا من (11) مؤسسة تعليمية تابعه للتعليم العالي في جنوب إفريقيا حيث تكونت العينة من (67،88%) مستجيبا من المؤسسات التقنية و(28،869%) من الجامعات. استخدم تحليل التباين لتحديد العلاقة بين العوامل الديموغرافية والالتزام التنظيمي حيث وجدت علاقة وحيدة ذات دلالة إحصائية بين نمط المؤسسة العلمية والالتزام التنظيمي الكلي.

وقد أشار استخدام اختبار توكي إلى ما يلي:

- وجود فروق بين متوسطات المستجيبين من طلبة المؤسسات الداخلية وبين الطلبة غير الساكنين بسكن داخلي في تقدير العلاقة بين الالتزام التنظيمي والنمط القيادي وممارسات إدارة الموارد البشرية والثقة التنظيمية.
- وجود ارتباطات تبادلية بين الثقة وبين إدارة الموارد البشرية من جهة وبين الثقة بالالتزام التنظيمي ونمط قيادة الثقة من جهة أخرى.

وقام ميري (Murray, 2004) بدراسة بعنوان "سياسة تعويض المعلم وممارسات ادارة الموارد البشرية" هدفت الكشف عن أهمية سياسة مكافأة المعلم، وممارسات الموارد البشرية،

استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها في الولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن سياسة مكافأة المعلم تساعد في الحفاظ على المعلمين ذوي الكفاءة العالية، حيث ساهمت الحكومة الأمريكية في دعم المدارس، مما ساهم في رفع نسبة حوافز المعلمين ورواتبهم، كما بينت أن الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمنطقة يؤثر في سياسة مكافأة المعلم، وممارسة إدارة الموارد البشرية، إذ كلما كان الوضع الإجتماعي والإقتصادي أفضل كان حجم الدعم أكبر للمعلمين.

دراسة هولاند وبيمان (Holland & Pyman, 2005) بعنوان "الجامعات المشتركة: حافز نحو تنمية إدارة الموراد البشرية" هدفت الكشف عن الدور الذي تؤديه الجامعات في تحفيز وتشجيع عملية النمو الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أجريت الدراسة على عدد ثلاثة من مديري قسم الموارد البشرية في الجامعات الخاصة الأكبر حجما في أستراليا، استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات، أظهرت نتائج الدراسة أن قسم الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في استراليا غير مطور بشكل جيد، وبينت الدراسة أن الجامعة ترتبط ارتباطا مباشرا في استراتيجية المنظمة المتعلقة بالموارد البشرية، وبينت الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في تشكيل حافزا لنجاح الموظفين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية.

دراسة علي وزايري وماهات (Ali & Zairi & Mahat, 2006) بعنوان "نموذج إدارة الموارد البشرية- إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي" هدفت إلى دراسة قضايا إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من وجهات نظر عدة، في سياق الجامعات الماليزية، استخدمت الدراسة البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات لدراسة حالة من الجامعات الماليزية. وفي الوقت نفسه، تم استخدام معايير الأداء للتقييم الذاتي من جوائز (مالكولم بالدريدج) الوطنية للجودة لتقييم الأداء التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة مناخ العمل والأداء التنظيمي، وبينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تشجيع جودة العمل وتحسين مخرجاته، وتطوير اتجاهات الموظفين نحو الإلتزام بطبيعة العمل والقدرة على تحقيق التميز في الأداء، أوصت الدراسة بأهمية دور نوعية الأفراد العاملين لتحسين الأداء في إدارة الجودة الشاملة. وأهمية العلاقات بين الموارد البشرية والمخططات ذات الصلة والعمل على جودة المناخ للدلالة على نوعية ظروف إدارة الموارد البشرية، التي لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي.

دراسة كوردون وويتشارش (Gordon & Whitchurch, 2007) بعنوان "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي: تطبيقات القوى العاملة المتنوعة" هدفت الكشف عن أهمية القوى العاملة في تمكين الجامعات لتقديم برامج متعددة في بيئات معقدة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها في دول أوروبا. أظهرت نتائج الدراسة أن الاختلافات في النظم الوطنية تؤثر على استقلاليتها، وأن مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة أثناء العمل في محاولة لتلبية مطالب الحكومات إزاء التعليم العالي الشامل، وبينت أن الهياكل الوظيفية لم تعد تمتاز بالتجانس بين الأدوار الأكاديمية والمهنية، وبينت أن المؤسسات الفردية تساهم في تطوير قوى عاملة لها القدرة على الإبداع والابتكار، أوصت الدراسة بضرورة إعطاء المؤسسات اهتماما أكبر كي تستجيب للتطورات والقضايا والتحديات الرئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي ودراسة الآثار المترتبة على هذه التغييرات.

وأجرى كونفيرتو (Convertino, 2008) بعنوان "وجهة نظر حول ممارسات ادارة الموارد البشرية الحالية من قبل المختصين في الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" دراسة هدفت التحقق من درجة نجاح ممارسات الموارد البشرية الحالية التي تستخدمها إدارات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، أجريت الدراسة على (67) مديرا من مدراء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط لنجاح التطوير التنظيمي / الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وفقا لتوجيهات من قبل وزارة الموارد البشرية، وأظهرت توسطا في مستوى تطوير الموظف وتنميته من قبل وزارة الموارد البشرية، وبينت مستوى متوسط أيضا في مستوى نجاح التدريب وفقا لتوجيهات من قبل وزارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية.

دراسة جين وجمال (Gen & Jamal, 2008) بعنوان "دور الجامعات الخاصة في تنمية إدارة الموارد البشرية في بنغلادش" هدفت الكشف عن فعالية الجامعات الخاصة في تعزيز نوعية التعليم العالي في بنغلاديش، ومساهمتها في تنمية الموارد البشرية. أجريت الدراسة على الجامعات الخاصة في بنغلاديش. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. أظهرت الدراسة أن المعرفة والمهارة والكفاءة من أهم عوامل في السعي لتحقيق التنمية البشرية المستدامة في الجامعات، وأظهرت أن الجامعات الخاصة تعاني من مستوى منخفض في تقديم الخدمات، حيث أنها تفتقر إلى

البني التحتية الأساسية الأكاديمية، على الرغم من أنها تستقطب عددا كبيرا من الطلبة الذين لم يحالفهم الحظ في الجامعات الحكومية، وأظهرت أن الجامعات الخاصة تنقصها الخبرة المحلية مما يدعوها إلى توظيف الخبراء والفنيين الأجانب، من أجل استمرار التنمية والمهارات والمعرفة الجامعة، إذ أن الجامعات الخاصة في بنغلاديش تبذل جهود لتنمية الموارد البشرية، على الرغم من تكلفتها المرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء الأولوية للتعليم العالي والتعليم الفني المتخصص والبحث العلمي، والحق في مواكبة القطاع التعليمي في البلدان الأخرى.

دراسة كودراتا ومونيكا (Codruta & Monica, 2008) بعنوان " ادارة شؤون العاملين " هدفت الدراسة إلى بيان أن مستوى الإنجاز لدى الأفراد يتطلب تركيزا على الموارد البشرية في التنمية داخل المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (570) فردا، تم توزيعها على أربع جامعات. بينت الدراسة أن كفاءة برنامج التنمية تكون أكبر إذا كان محتوى البرنامج يلبي الاحتياجات المحددة التي يتطلبها الموظفين، كما بينت الدراسة العديد من الاختلافات التي يمكن أن يتم مواجهتها في تطوير الحاجات المختلفة للموظفين.

دراسة عبد الكريم (Abdulkareem, 2005) بعنوان "الجامعات النيجيرية وتنمية الموارد البشرية" هدفت الكشف عن اهتمام الجامعات في نيجيريا بتنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على أداء الجامعة في المجالات الأكاديمية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية، حيث يأتي اهتمام الجامعات بتنمية الموارد البشرية من الإيمان بأن نمو وتطور أي مجتمع يعتمد بشكل أساسي على تنمية موارده البشرية. أجريت الدراسة على الجامعات النيجيرية. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات في كافة أنحاء العالم تعد المورد الرئيسي للمعرفة والنمو البشري، فقد سعت العديد من المنظمات الإقليمية والفدرالية إلى المشاركة في تأسيس الجامعات وتنمية مواردها البشرية بهدف المساهمة في تطور العملية الأكاديمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى نجاح الجامعات في نيجيريا في تنمية الموارد البشرية وفاعلية ذلك على نمو المجالات التعليمية والعلمية والتكنولوجية، في حين كان النمو أبطأ في مجالات الطب البيطري والطب وعلوم البيئة، كما أوصت الدراسة بأهمية وضرورة تعاون كافة الجهات في تطوير الجامعات كي تكون قادرة للتماشي مع مهمة تنمية الموارد البشرية.

دراسة سشالتز (Schultz,2010) بعنوان " كفاءات ادارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تحديد الكفاءات المدمجة للموارد البشرية في مؤسسة التعليم

العالي. وتحقيق الارتياح بين الأكاديميين والموظفين الإداريين وإدارة الكفاءات فيما يتعلق بالموارد البشرية، أجريت الدراسة على (1363) فردا من مجتمع الدراسة واستهدفت الموظفين الدائمين في حرم جامعي واحد، وكان معدل الاستجابة (28٪)، واستخدمت الدراسة طريقة الاستطلاع والاستبيانات في جنوب أفريقيا. أظهرت نتائج الدراسة أن موظفي مؤسسات التعليم العالي غير راضيين عن ممارسات الموارد البشرية في الجامعات، وأوصت الدراسة بضرورة التحقيق في كفاءات الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الأخرى في جنوب أفريقيا.

دراسة ناكبوديا (Nakapodia,2010) بعنوان "إدارة الموارد البشرية في إدارات المدارس في دلتا في نيجيريا" هدفت لمعرفة جدوى إدارة الموارد البشرية في إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (56) مدرسة من مجتمع دراسة يبلغ (278) مدرسة في نيجيريا، استخدمت الدراسة الاستبانات والاختبارات الإحصائية في جمع البيانات وتحليلها باستخدام النسبة المئوية. أظهرت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية تخضع لأشكال مختلفة من التدريب، كما أظهرت النتائج أيضا أن هناك فرقا بين أهمية أداء الموارد البشرية فيما يتعلق بأداء الطلاب الأكاديمي، ولذلك يجب أن يخضع الموظفون في المدارس لتدريب متميز، وأيضا حضور ورشات عمل تدريبية وحلقات دراسية منتظمة، كما أن أداء الموارد البشرية لها آثار كبيرة على أداء الطلاب الأكاديمي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير الموارد البشرية في المدارس لاكتساب مهارات التدريس اللازمة لتطوير الأداء. كما أوصت بضرورة فهم أساليب التعليم المناسبة للمجالات الموضوعية لأنها تساعد الموظفين ليكون أدائهم أكثر فاعلية.

دراسة أبو تايه (Abu Tayeh, 2010) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين في المكتبات الأردنية الأكاديمية العامة" وهدفت إلى تركيز الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المكتبات الأكاديمية العامة التي تقع في الأردن، ودورها في تحديد فاعلية أداء الموظفين ونوعية الخدمات المقدمة للمستخدمين، وأجريت الدراسة على عينة من الموارد البشرية من مكتبة جامعة الحسين بن طلال. وكان معدل الاستجابة (81٪)، كما استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والعمل على تحليلها.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع المتغيرات تساهم في تحسين من أداء الإدارة في المكتبات الأكاديمية، وتبين وجود علاقة قوية بين ممارسة مهام إدارة شؤون الموظفين على نحو فاعل

وتحسين أدائهم مما يؤدي إلى مستوى أعلى من الإنتاجية والإبداع. كما وجدت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين أداء الفرد وممارسات إدارة الموارد وفعالية الموظفين. أوصت الدراسة المؤسسات الأكاديمية بضرورة اتخاذ ممارسات تسعى لرفع فاعلية إدارة الموارد البشرية للحصول على مستوى عال من الإنتاجية النوعية لمستخدميها. وضرورة اتخاذ ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيراته على أداء الموظفين في المكتبات الأكاديمية العامة الأردنية.

دراسة أجابي (Agabi, 2010) بعنوان "النهج الاحتراسي في إدارة الموارد في التعليم النيجيري: من الناحية النظرية" هدفت إلى الكشف عن مشكلة ندرة الموارد التي تعاني منها جميع المنظمات الإنسانية تقريبا وقطاع التعليم النيجيري بشكل خاص نتيجة لتراجع مستويات التمويل الحكومي الاتحادي في الفترة الماضية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك من خلال مراجعة الإعدادات المادية للمؤسسات ونوعية إدارة الموارد البشرية، والكتب والمقالات والتقارير في نيجيريا.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معدلات تضخم متزايدة وطلب متزايد على التعليم الرسمي. حيث تم توسيع أطار التعليم المجاني من ست سنوات إلى تسع سنوات في مرحلة التعليم الأساسي، ليصبح التعليم خدمة اجتماعية في نيجيريا. أوصت الدراسة بضرورة اكتشاف مصادر غير حكومية للتمويل، وتطبيق تدابير الحيطة لإدارة الموارد التعليمية القائمة، كما أوصت بأهمية التدريب المهني لجميع مديري التعليم، بغض النظر عن المستوى الذي يعملون فيه، لضمان أن تكون لديهم المعرفة الكافية للموارد ذات الصلة لبرامج التعليم خاصة، والحرص على تكرار التدريب من جانب الحكومة لتمكين المديرين من تحديث معارفهم من موارد التعليم وكيفية إدارة هذه الموارد.

دراسة فريتاس وجابور وكاسترو (Freitas & Jabbour & Castro, 2011) بعنوان "أفضل الممارسات لإدراة الموارد البشرية في أفضل الجامعات البرازيلية " هدفت الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، أجريت الدراسة على (3) جامعات حكومية في ولاية ساو باولو في البرازيل. وهي جامعة ولاية ساو باولو (مكتب الموارد البشرية في مدينة ساو باولو) وجامعة كامبيناس (المديرية العامة للموارد البشرية في مدينة كامبيناس) وجامعة ساو باولو (مكتب الإدارة العامة). هذه الجامعات الثلاث لديها أكثر من (160.000) طالب في التعليم الأكاديمي والأنشطة

البحثية، وجمعت الأدلة ما بين مايو وأكتوبر 2009 من المقابلات (مقابلة أربعة موظفين جامعة كامبيناس الدولة، وموظفان من إدارة جامعة ساو باولو).

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث تم استخدام الاستبانات، وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الوثائق الثانوية المتنوعة والمحادثات غير الرسمية مع الموظفين في الجامعات، أظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الحكومية التي تمت دراستها تطبق ممارسات الموارد البشرية من خلال الإطلاع على نماذج الموارد البشرية للتأكد من عملية تطبيقها بشكل صحيح، أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بممارسات الموارد البشرية وتحفيز الموظفين لنيل رضاهم الوظيفي، وأوصت بضرورة تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال عقد الدورات التدريبية.

دراسة أكوم (Ackom, 2011) بعنوان "تطبيق إدارة الموارد البشرية في جامعة نبراسكا في اوماها" هدفت الدراسة الكشف عن الممارسات والخصائص العامة لقسم الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية في نبراسكا، أجريت الدراسة على عينات عشوائية واتبعت أسلوب المقابلات مع الموظفين الرئيسيين على النحو التالي: مدير الموارد البشرية، مساعد مدير الموارد البشرية والتوظيف، مساعد مدير المكافآت، مساعد مدير تكافؤ فرص العمل، مدير نظم المعلومات للموارد البشرية، مدير التصنيف، مدير المرتبات، فني المحاسبة، الموظفين الفنيين، ومدير التوظيف. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات وإعداد الدورات التدريبية.

أظهرت نتائج الدراسة أن تنظيم الموارد البشرية يحتاج إلى الكثير من التنظيم، وإعادة هيكلة أنشطة الموارد البشرية بعيدا عن أنشطتها الروتينية لتطوير آلية عملية لقسم الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. أوصت الدراسة على أهمية تطوير مبادئ واضحة لقسم الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لتوجيه أنشطة العمل، وكيفية التعامل مع الموظفين.

دراسة جونجو وموكتير، عميراني(Juenjo, & Mukhtair, & Umrani,2011) بعنوان " تطبيق إدارة الموارد البشرية ، دراسة في معاهد /جامعات السند الداخلية " هدفت الكشف عن واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (35) موظف تم اختيارهم من سبعة معاهد تعليمية في السند، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة أن المعاهد تفتقر إلى النهج العلمي في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى عدم ضمان الاستمرارية والنمو فيها، وبينت الدراسة أهمية الموارد البشرية في زيادة التنظيم وتنمية

الأفراد، وتطوير ثقافة المؤسسات التعليمية، أوصت الدراسة بضرورة وجود سياسات واضحة المعالم والأهداف والاستراتيجيات، وضرورة وجود اتصال بين الإدارة والموارد البشرية، والتركيز على أهمية التدريب والتطوير.

دراسة هونغ وهو وكومر وريمادران وفومالا (Hong, Hao, Kumar, Ramendran, Vomala 2012) بعنوان " تطبيقات فعالة لإدارة الموارد البشرية للإحتفاظ بالموظفين في معاهد التعليم العالي " هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجهة نظر الموظفين في أهمية مساهمتهم في رأس المال، والمساواة في التعويضات، وتصميم الوظائف من خلال التدريب وإدارة الأداء بفاعلية، كما هدفت إلى وتطوير قدرات الموظفين وتدريبهم على العمل، وأجريت الدراسة على عينة تتكون من (278) فردا في ماليزيا، واستخدمت الدراسة الاستبانات التي تتكون من أسئلة لجمع البيانات الكمية وتحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التدريب والتعويض والتقييم، وبينت أن الثقافات المختلفة قد يكون لها توقعات مختلفة في تحديد رضا الموظفين.

التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة مواضيع مختلفة ذات علاقة بواقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها في الجامعات العربية والأجنبية، كما بينت في بعض أوجهها نتائج تتعلق بكيفية تطوير الجامعات من خلال التنمية للموارد البشرية فيها، حيث يأتي اهتمام الجامعات بتنمية الموارد البشرية من الإيمان بأن نمو وتطور أي مجتمع يعتمد بشكل أساسي على تنمية موارده البشرية، وأيضا الكشف عن مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كما حددت بعض هذه الدراسات نظام تقويم الأداء المتبع في وبين سياستي الحوافز والترقية وأثر المشكلات المتعلقة بتقويم الأداء، كما تناولت أيضا أثر وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، والتحفيز، والاستقطاب والتعيين، وتقييم الأداء، والوصف الوظيفي والتخطيط) والعوامل الديمغرافية والوظيفية على مدى تطبيق الجودة الشاملة. في حين قدمت بعض هذه الدراسات برنامج تطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية، كما بين عدد من هذه الدراسات أثر استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة بأبعادها المختلفة في وظائف إدارة الموارد البشرية (استقطاب وتعيين، وتدريب الموظفين، وتقويم أداء الموظفين والوصف الوظيفي).

وتحديد إطار للتخطيط الاستراتيجي يمكن أن تتبناه الجامعات في إدارة مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة، وصياغة استراتيجية طويلة المدى تعتمد على تنبؤات لتقدير الاحتياج

المستقبلي من الموارد البشرية، كما كشفت عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات، بالإضافة إلى الكشف عن عناصر أو مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وقدمت أساليب لقياس درجة التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، والدور الذي تمارسه في تحفيز وتشجيع عملية النمو الاستراتيجي للموارد البشرية.

وبينت العديد من الدراسات أهمية القوى العاملة في تمكين الجامعات لتقديم برامج متعددة في بيئات معقدة، والتحقق من الكيفية التي يتم بها تطوير أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد المنهجية ومتغيرات الدراسة، كما تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمعها إذ تتناول مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وتقترح استراتيجية من الممكن تطبيقها في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية العليا في دولة الكويت.

كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وتنظيم الأدب النظري، وتحديد حجم العينة المناسب، وبناء أداة الدراسة، واستخدام الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تعد هذه الدراسة مسحية تحليلية تطويرية، تهدف إلى تطوير استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، ولخصوصية هذا النمط من الدراسات تمت الإجراءات على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير الاستراتيجية.

بحثت هذه المرحلة تنمية الموارد البشرية، وجميع عناصرها وهي: التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات.

تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الاستراتيجية وتعريفها وتوضيح علاقتها مع بعضها البعض، من خلال تحليل الأدب المتضمن في تنمية الموارد البشرية.

المرحلة الثالثة: جمع المعلومات المتعلقة بواقع تنمية الموارد البشرية من مجتمع الدراسة

منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج المسحي التطويري لما يمتاز به من القدرة على توفير البيانات والحقائق عن المشكلة قيد البحث إضافة إلى تفسيرها والوقوف على دلالاتها، كما أن استخدام هذا المنهج يمكِّن الباحثة من جمع أدلة تجريبية من عدد كبير من مفردات مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس و عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت للعام الدراسي (2013/2012)، البالغ عددهم (2683) فردا، موزعون على النحو الآتي: إدارات أكاديمية (129) فردا، موزعون على النحو الآتي: عمداء كليات عدد (20)، ورئيس قسم أكاديمي عدد (109). وعضو هيئة تدريس عدد (2554). وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي في دولة الكويت، وينقسمون بين جامعة الكويت، والهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

جدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الوظيفة

الرقم	المسمى الوظيفي	العدد
1	**إدارات أكاديمية**	**129**
	عمداء كليات	20
	رئيس قسم أكاديمي	109
2	أعضاء هيئة التدريس	2554
المجموع	2683	

عينة الدراسة:

أخذت عينة بالطريقة العشوائية البسيطة، إذ بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها (300) استبانة، بينما بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (257) موزعين على النحو التالي:

جدول (2)

وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار
الرتبة العلمية	أستاذ	36
	أستاذ مشارك	74
	أستاذ مساعد	147
	الكلي	257
الجنس	ذكر	210
	أنثى	47
	الكلي	257
الكلية	كليات إنسانية	148
	كليات علمية	109
	الكلي	257
الوظيفة	عميد كلية	20
	رئيس قسم	41
	عضو هيئة تدريس	196
	الكلي	257
الخبرة	أقل من 5 سنوات	44
	من 5سنوات إلى 10 سنوات	73
	10 – أقل من 15 سنة	64
	أكثر من 15 سنة	76
	الكلي	257

المؤسسة التي يعمل فيها	جامعة الكويت	130
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	127
	الكلي	257
الجامعة التي تخرج منها	عربية	57
	أجنبية	200
	الكلي	257

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة (استبانة) وذلك للكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم الحكومية في دولة الكويت. وقد تم تطوير أداة الدراسة، وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تحديد مجالات الأداة

شملت الخطوة تحديد المجالات الرئيسة للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال، وذلك في ضوء مراجعة الباحثة لأدبيات الموارد البشرية وكيفية إدارتها، والاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث بالإعتماد على الدراسات السابقة وقد تكونت أداة الدراسة من (50) فقرة بصورتها الأولية و(52) فقرة في صورتها النهائية موزعة على المجالات الآتية:-

. واحتوت الاستبانة على المجالات الآتية:

المجال الأول: التعيين والاستقطاب وتضمن الفقرات (1-10).

المجال الثاني: التوصيف الوظيفي وتضمن الفقرات (11-20).

المجال الثالث: التدريب والتطوير وتضمن الفقرات (21-30).

المجال الرابع: تقييم الوظائف وتضمن الفقرات (31-40).

المجال الخامس: الأجور والحوافز وتضمن الفقرات (41- 52).

إجراءات تصحيح أداة الدراسة:

لقد تم تقسيم واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط، و منخفض؛ استناداً إلى بدائل الإجابة وفقاً لسلم ليكرت فقد أعطي البديل (موافق بشدة) خمس درجات، والبديل (موافق) أربع درجات، والبديل (غير متأكد) ثلاث درجات، والبديل (غير موافق) درجتان، والبديل (غير موافق بشدة) درجة واحدة.

وحدد طول الفئة بالمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{القيمة العليا- القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} = \mathbf{(5\text{-}1)/3 = 4/3 = 1.33}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض من (1 إلى 2.33)

والمستوى المتوسط من (أكثر من 2.33 إلى 3.66)

والمستوى المرتفع من(أكثرمن3.66 إلى 5)

ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الأولي لأداة الدراسة وهي الاستبانة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ويبلغ عددهم (10) من المتخصصين هذا المجال، من الجامعة الأردنية، وجامعة الكويت و الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، في تخصصات الإدارة التربوية والمناهج من ذوي الخبرة والكفاءة، للوقوف على تحقيق الغاية المرجوة منها وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وسلامة صياغتها وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة، وبناء على تعديلات المحكمين على محتوى كل فقرة من الأداة تم الأخذ بملاحظاتهم، وعدت نسبة الموافقة على الفقرة (80%) فأكثر مؤشراً على صدقها وقد تم إضافة (2) فقرتين وتصويب الأخطاء اللغوية والطباعية وإعادة صياغة بعض الفقرات وبهذا أصبحت أداة الدراسة مكونة من (52) فقرة، والملحق (3) يوضح أداة الدراسة بصورتها النهائية.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

ومن أجل التأكد من قياس الاستبانة للعوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قامت الباحثة بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وذلك لأن اختبار كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي تقديراً للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة لهذا الاختبار، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha لكن من الناحية التطبيقية يعد $(Alpha \geq 0.60)$ مقبولة في البحوث الانسانية.

الجدول (3)
معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	التعيين والاستقطاب	0.66
2	التوصيف الوظيفي	0.81
3	التدريب والتطوير	0.75
4	تقييم الوظائف	0.78
5	الأجور والحوافز	0.89

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.89) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.66). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي

يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها. والجدول (4) يوضح معامل إرتباط بيرسون لجميع مجالات الدراسة المجال الأول التعيين والإستقطاب، والمجال الثاني التوصيف الوظيفي، والمجال الثالث التدريب والتطوير، والمجال الرابع تقييم الوظائف، والمجال الخامس الأجور والحوافز.

الجدول(4)
معامل ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة

البيان	معامل ارتباط بيرسون
التعيين والاستقطاب	0.80
التوصيف الوظيفي	0.73
التدريب والتطوير	0.72
تقييم الوظائف	0.78
الأجور والحوافز	0.89
الكلي	**0.77**

يوضح الجدول (4) تحليل ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة وتبين أن مجال الأجور والحوافز حصل على أعلى قيمة (0.89)، ومجال التدريب والتطوير حصل على أدنى قيمة (0.72).

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع المعلومات عن طريق توزيع أداة الدراسة، واستخراج الصدق والثبات، تمت عملية التحليل الإحصائي لجميع أسئلة الدراسة المتعلقة بهذا الجانب إذ تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابة عن السؤال الأول. كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار(ت) للإجابة عن السؤال الثاني.

المرحلة الرابعة:

- بناء الاستراتيجية اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.
- استخراج الاختلاف بين الواقع والمأمول ضمن مجالات تنمية إدارة الموارد البشرية، استرشاداً بنتائج الدراسة المسحية.

- الخلفية الأدبية للاستراتيجية.
- الشكل العام للاستراتيجية والمراحل التي تمر بها.
- تصديق الاستراتيجية

المرحلة الخامسة:

تقديم الاستراتيجية بشكلها النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تمخضت عنها الدراسة الحالية وفقا لمراحل الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: تم جمع الأدب النظري لجميع المواضيع المتعلقة بتطوير الاستراتيجية من تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وتفصيل عناصر تنمية الموارد البشرية من التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز، وذلك باستعراض المصادر والمراجع والدوريات ذات العلاقة.

المرحلة الثانية: تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لتكوين الاستراتيجية، من خلال تحليل أدب الدراسة، واختيار المحاور الرئيسة الملائمة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وكانت ضمن المجالات الخمسة التالية: التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز.

المرحلة الثالثة: تم بناء أداة الدراسة وذلك للكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وذلك في ضوء المدخلات والأدب النظري

المتوفرة وتضمينها المتغيرات الرئيسة الملائمة لمجتمع الدراسة، ثم تم تحكيمها من قبل أساتذة متخصصين لضمان صدقها، ثم تم توزيعها على عينة الدراسة، ومن خلال النتائج تم التحقق من ثباتها، وإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة، وفي هذه المرحلة تمت الإجابة عن السؤال الأول والثاني كما يأتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على:" ما واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت حسب تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت مقسمة إلى مجالاتها والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يأتي:

أظهرت النتائج أن مجال التوصيف الوظيفي على متوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.77) في حين حصل مجال التدريب والتطوير على متوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري بلغ (0.68) كما حصل مجال التعيين والاستقطاب حصل على متوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.73) كما حصل مجال الأجور والحوافز على متوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري بلغ (0.67) وحصل مجال تقييم الوظائف على متوسط حسابي بلغ (3.51) وانحراف معياري بلغ (0.73). كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول(5)
المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
2	التوصيف الوظيفي	3.8	0.77	مرتفعة
3	التدريب والتطوير	3.77	0.68	مرتفعة

1	التعيين والاستقطاب	3.71	0.73	مرتفعة
5	الأجور والحوافز	3.65	0.67	متوسطة
4	تقييم الوظائف	3.51	0.73	متوسطة
	الكلي للأداة	3.69	0.71	مرتفعة

- النتائج المتعلقة بمجال التعيين والاستقطاب

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التعيين والاستقطاب كما هو مبين في الجدول (6).

يظهر الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.87 -4.23) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.71) وانحراف معياري بلغ (0.73). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعمل جهة التعيين على تحديد الوظيفة المطلوبة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.23) وانحراف معياري بلغ (0.82)، وجاءت الفقرة "ترسل جهة التعيين رسالة اعتذار للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وانحراف معياري بلغ (1.31).

الجدول(6)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعيين والاستقطاب

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
2	تعمل جهة التعيين على تحديد الوظيفة المطلوبة.	4.23	0.82	1	مرتفعة
3	يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في مؤسسات التعليم العالي عبر وسائل الإعلام الرسمية.	4.14	1.03	2	مرتفعة
9	تشكل جهة التعيين لجنة لمقابلة الأفراد الذين تم اختيارهم.	4.08	1.04	3	مرتفعة
4	تعمل جهة التعيين على فرز الطلبات التي تم تسلمها حسب نموذج قائمة المرشحين للوظيفة.	4.05	1.06	4	مرتفعة
1	يستخدم التعيين كأساس لاختيار أعضاء هيئة التدريس.	3.79	1.15	5	مرتفعة
6	تقوم جهة التعيين بتصميم أسئلة للمقابلة.	3.61	1.12	6	متوسطة
5	تعمل جهة التعيين على استثناء الطلبات غير المستوفية للشروط الأساسية المحددة.	3.56	1.26	7	متوسطة
8	تعمل جهة التعيين على تصميم أسئلة لقياس مهارات المتقدمين للوظيفة.	3.42	1.17	8	متوسطة
7	تعمل جهة التعيين على تصميم أسئلة لقياس اتجاهات المتقدمين للوظيفة.	3.32	1.21	9	متوسطة
10	ترسل جهة التعيين رسالة اعتذار للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم.	2.87	1.31	10	متوسطة

	الكلي للمجال	3.71	0.73	-	مرتفعة

- النتائج المتعلقة بمجال التوصيف الوظيفي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التوصيف الوظيفي كما هو مبين في الجدول (7).

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال التوصيف، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.54 -4.05) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.80). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.05) وانحراف معياري بلغ (0.88)، وجاءت الفقرة "يرفع الوصف الوظيفي من مستوى الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، وانحراف معياري بلغ (0.89).

الجدول(7)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتوصيف الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
15	يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس.	4.05	0.88	1	مرتفعة
14	يحدد الوصف الوظيفي مهام الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس من حيث واجباتهم.	3.94	0.92	2	مرتفعة
18	يساعد الوصف الوظيفي على جذب المتقدمين لمؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف الشاغرة.	3.84	0.89	3	مرتفعة
16	يساعد الوصف الوظيفي في اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يلبون احتياجات المجتمع.	3.80	1.04	4	مرتفعة
13	يوفر الوصف الوظيفي معلومات عن المهارات التي يحتاجها العاملين للقيام بمهامهم.	3.78	0.96	5	مرتفعة
11	تتبع المؤسسة أساليب نزيهة في توظيف الموارد البشرية.	3.75	0.99	6	مرتفعة
12	تضع المؤسسة خططا واضحة تبين احتياجاتها المستقبلية من أعضاء هيئة التدريس.	3.73	1.02	7	مرتفعة
17	يرفع الوصف الوظيفي من مستوى الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على أعضاء	3.54	0.89	8	متوسطة

	هيئة التدريس.				
	الكلي للمجال	3.80	0.77	-	مرتفعة

- النتائج المتعلقة بمجال التدريب والتطوير

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التدريب والتطوير كما هو مبين في الجدول (8).

يظهر الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.19 -4.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.77). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع التدريب السلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من الناحية المهنية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.03) وانحراف معياري بلغ (0.96)، وجاءت الفقرة "تعد المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (1.11).

الجدول(8)
المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتدريب والتطوير

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
21	يشجع التدريب السلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من الناحية المهنية.	4.03	0.96	1	مرتفعة
20	يحسن التدريب مهارات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات.	4.02	1.04	2	مرتفعة
23	يشجع التدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم.	3.96	0.87	3	مرتفعة
26	يزيد تطوير أعضاء هيئة التدريس من ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها.	3.94	0.87	4	مرتفعة
25	يسهم إعادة تأهيل أعضاء هيئة التدريس في تطويرهم.	3.86	0.77	5	مرتفعة
22	يتم تطوير مقدرة أعضاء هيئة التدريس على تنمية المعلومات لتحسين أداء العمل.	3.84	0.96	6	مرتفعة
24	يحقق التدريب التوازن في سد نقص العمالة المتخصصة.	3.84	0.89	6	مرتفعة
19	يعد التدريب وسيلة أساسية لتنمية أعضاء هيئة التدريس.	3.83	1.05	8	مرتفعة
27	يعد تطوير أعضاء هيئة التدريس من الوسائل التي	3.76	0.92	9	مرتفعة

	تحق مكسبا ماديا لهم.				
28	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين.	3.21	1.02	10	متوسطة
29	تعد المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.	3.19	1.11	11	متوسطة
	الكلي للمجال	3.77	0.68	-	مرتفعة

- النتائج المتعلقة بمجال تقييم الوظائف

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تقييم الوظائف كما هو مبين في الجدول (9).

يظهر الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.25 -3.72) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.51). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري بلغ (1.17)، وجاءت الفقرة "يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، وانحراف معياري بلغ (0.92).

الجدول(9)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتقييم الوظائف

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
42	يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوية.	3.72	1.17	1	مرتفعة
34	يساهم نظام تقييم الأداء الوظيفي في كشف أوجه القوية والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس.	3.71	0.93	2	مرتفعة
31	يساعد التقييم على مراجعة ما أنجزه أعضاء هيئة التدريس.	3.68	1.00	3	مرتفعة
39	يساهم تقييم الوظائف على بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية.	3.67	0.85	4	مرتفعة
32	يوفر التقييم معلومات عن المهارات اللازمة للقيام بالمهام.	3.60	0.94	5	متوسطة

38	يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المؤسسة.	3.60	0.96	5	متوسطة
36	يعالج نظام تقيم الأداء الوظيفي أوجه الضعف.	3.49	0.97	7	متوسطة
37	يساعد التقييم على وضوح رؤية المؤسسة.	3.49	0.97	7	متوسطة
30	يعمل التقييم على تنمية أعضاء هيئة التدريس بقياس الأداء الفعلي للعمل.	3.47	0.97	9	متوسطة
35	يدعم نظام تقييم الأداء الوظيفي أوجه القوة.	3.45	1.01	10	متوسطة
33	تتخذ القرارات بناء على نتائج تقييم الأداء الوظيفي بمكافأة المجتهدين وتوجيه المقصرين.	3.30	1.08	11	متوسطة
41	يتم تقييم الموارد البشرية في المؤسسة على أسس موضوعية.	3.28	0.96	12	متوسطة
40	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة.	3.25	0.92	13	متوسطة
	الكلي للمجال	3.51	0.73	-	متوسطة

- النتائج المتعلقة بمجال الأجور والحوافز

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال الأجور والحوافز كما هو مبين في الجدول (10).

يظهر الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.15 -3.93) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (3.65). فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تلعب الحوافز المعنوية دورا أساسيا في أداء العمل." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.93) وانحراف معياري بلغ (0.96)، وجاءت الفقرة "تقدم المؤسسة حوافز لا تستند للكفاءة. " بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.16).

الجدول (10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالأجور والحوافز

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الرتبة
48	تلعب الحوافز المعنوية دورا أساسيا في أداء العمل.	3.93	0.96	1	مرتفعة
47	تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية.	3.86	0.91	2	مرتفعة
49	توفر الأجور قدرا من الرضا لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات.	3.82	1.04	3	مرتفعة
44	تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم.	3.77	1.02	4	مرتفعة
45	تساهم الحوافز في مكافأة المبدع.	3.74	1.01	5	مرتفعة
46	تشمل الحوافز المادية زيادة المكافأة.	3.73	0.99	6	مرتفعة
43	تكفل الأجور حصول الموظف على أجر عادل يتناسب مع أعباء الوظيفة.	3.66	1.21	7	متوسطة
50	تشجع الحوافز المقدمة في المؤسسة غير المبدع على الإبداع.	3.47	1.09	8	متوسطة
52	تستند سياسة التحفيز في المؤسسة إلى أسس موضوعية.	3.42	1.11	9	متوسطة
51	تقدم المؤسسة حوافز لا تستند للكفاءة.	3.15	1.16	10	متوسطة
	الكلي للمجال	3.65	0.67	-	متوسطة

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥α) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير: الجنس، الكلية، المؤسسة التعليمية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة؟"

- الجنس

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجالات الدراسة في **تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات**

التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كالتالي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (11) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، فقد كانت مستوى الدلالة في المجالات (التعيين والاستقطاب، التوصيف الوظيفي، الأجور والحوافز) أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا. أما مجالي (التدريب والتطوير، تقييم الوظائف) فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق لصالح الذكور.

الجدول (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعيين والاستقطاب	الذكور	3.78	3.49	0.93
	الإناث	3.38		
التوصيف الوظيفي	الذكور	3.91	4.75	0.58
	الإناث	3.34		
التدريب والتطوير	الذكور	3.84	3.30	0.03
	الإناث	3.45		
تقييم الوظائف	الذكور	3.55	2.03	0.04
	الإناث	3.36		
الأجور والحوافز	الذكور	3.72	3.39	0.28
	الإناث	3.36		

- الكلية

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجالات الدراسة في **تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت**، حسب الكلية، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين، وكانت النتائج كالتالي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد العينة من الكليات الإنسانية والكليات العلمية، فقد كانت مستوى الدلالة في جميع المجالات أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا. ما

عدا مجال (الأجور والحوافز) فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية وكانت هذه الفروق لصالح الكليات العلمية.

الجدول (12)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعيين والاستقطاب	كليات إنسانية	3.66	-1.20	0.23
	كليات علمية	3.77		
التوصيف الوظيفي	كليات إنسانية	3.78	-0.58	0.56
	كليات علمية	3.83		
التدريب والتطوير	كليات إنسانية	3.71	-1.56	0.11
	كليات علمية	3.85		
تقييم الوظائف	كليات إنسانية	3.49	-0.71	0.48
	كليات علمية	3.55		
الأجور والحوافز	كليات إنسانية	3.58	-2.00	0.04
	كليات علمية	3.75		

- المؤسسة التي يعمل بها

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجالات الدراسة في **تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت**، حسب المؤسسة التي يعمل فيها، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين، وكانت النتائج كالتالي:

تشير النتائج الواردة في الجدول (13) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05\geq\alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين، فقد كان مستوى الدلالة في معظم المجالات (التعيين والاستقطاب، التوصيف الوظيفي، التدريب والتطوير) أكبر من (0.05)،

وهي غير دالة إحصائيا. أما مجالي (تقييم الوظائف، والأجور والحوافز) فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤسسة التي يعمل بها وكانت هذه الفروق لصالح الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التعيين والاستقطاب	جامعة الكويت	3.65	1.24	0.22
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	3.76		
التوصيف الوظيفي	جامعة الكويت	3.82	0.33	0.74
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	3.79		
التدريب والتطوير	جامعة الكويت	3.69	1.93	0.06
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	3.85		
تقييم الوظائف	جامعة الكويت	3.36	3.56	0.00
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	3.67		
الأجور والحوافز	جامعة الكويت	3.53	2.98	0.01
	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	3.78		

- **الرتبة الأكاديمية**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية والجدول(14) يبين النتائج.

يشير الجدول إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في جميع مجالات الدراسة.

الجدول (14)

تحليل التباين الأحادي للفروق في تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التعيين والاستقطاب	بين المجموعات	0.74	2	0.37	0.70	0.50
	داخل المجموعات	134.91	254	0.53		
	المجموع	135.65	256			
التوصيف الوظيفي	بين المجموعات	2.27	2	1.14	1.94	0.15
	داخل المجموعات	148.68	254	0.59		
	المجموع	150.95	256			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.20	2	0.60	1.30	0.28
	داخل المجموعات	117.64	254	0.46		
	المجموع	118.84	256			
تقييم الوظائف	بين المجموعات	0.38	2	0.19	0.36	0.70
	داخل المجموعات	134.89	254	0.53		
	المجموع	135.27	256			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	1.90	2	0.95	2.13	0.12
	داخل المجموعات	113.32	254	0.45		
	المجموع	115.22	256			

- **سنوات الخبرة**

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة والجدول (15) يبين النتائج.

الجدول (15)

تحليل التباين الأحادي للفروق عن تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التعيين والاستقطاب	بين المجموعات	6.99	3	2.331	2.58	0.06
	داخل المجموعات	128.66	253	0.509		
	المجموع	135.65	256			
التوصيف الوظيفي	بين المجموعات	4.42	3	1.473	2.54	0.06
	داخل المجموعات	146.53	253	0.579		
	المجموع	150.95	256			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.19	3	0.731	1.59	0.19
	داخل المجموعات	116.65	253	0.461		
	المجموع	118.84	256			
تقييم الوظائف	بين المجموعات	3.77	3	1.257	2.42	0.07
	داخل المجموعات	131.50	253	0.520		
	المجموع	135.27	256			
الأجور والحوافز	بين المجموعات	3.69	3	1.231	2.79	0.04
	داخل المجموعات	111.53	253	0.441		
	المجموع	115.22	256			

يشير الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مجالات الدراسة (التعيين والاستقطاب، التوصيف الوظيفي، التدريب والتطوير، تقييم الوظائف)، ما عدا مجال (الأجور والحوافز)، ولمعرفة اتجاهات دلالات الفروق فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (16) يبين ذلك:

الجدول (16)

المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لتقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5سنوات إلى 10	10 – أقل من 15	أكثر من 15 سنة

				سنوات	سنة	
الأجور والحوافز	أقل من 5 سنوات	3.80				
	من 5سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.48	0.32(*)			
	10 – أقل من 15 سنة	3.65	0.15	0.164		
	أكثر من 15 سنة	3.74	0.56	0.26	0.096	

يبين الجدول رقم (16) أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في مجال الأجور والحوافز تعزى لمتغير الخبرة ولصالح من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) (3.80) مقارنة مع زملائهم ممن خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) (3.48).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:"ما الاستراتيجية المناسبة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت؟"

تم في المرحلة الأولى تعرف واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، كما تم الكشف عن واقع الممارسات الإدارية المتعلقة بالتعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز، والتي تكشف درجة جاهزية الإداريين لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي فيها، من خلال الإجابة عن السؤال الأول، حيث كانت الرتبة لبعض الفقرات متوسطة تعكس فجوة بين الواقع والمؤمل، وبالتالي قامت الباحثة بوضع تصور لإدارة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وعليه تم بناء استراتيجية إدارية من خلال تركيز الأنشطة على عدد من العناصر والقدرات والمهارات والمعارف والقيم الفردية والجماعية والتنظيمية لدى العاملين واللازمة للتطوير الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي، والذي سوف يساهم في تطوير أداء العاملين ورفع نوعية التعليم من خلال تطوير جميع العمليات الإدارية والتعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

تتضمن الاستراتيجية المقترحة عدد من المحاور التي تعكس العلاقات بين الأنشطة التكتيكية وإنجاز الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي، يتم من خلالها تطوير مهارات

العاملين بهدف الوصول إلى تعليم جامعي مرتبط بالتطور والنمو، ويحافظ على الدقة في أداء جميع العمليات التعليمية ويزيد من فرص التعلم الفعال والذي يحقق مبدأ التعلم مدى الحياة والوصول في الفرد إلى أقصى إمكانياته من خلال تطوير منظومة إدارية استراتيجية تساعد في إيجاد هندسة هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة العالية على توجيه الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ومواجهة المستجدات الحديثة والتي تؤثر بشكل مباشر في عمليات تنمية الموارد البشرية في الجامعات.

لذلك قامت الباحثة بوضع تصور إداري استراتيجي يساعد في إعادة الهندسة الناجحة لإدارة الموارد البشرية، بواسطة ربط جميع العمليات المتعلقة بعمليات التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز في جهد موحد لتدعيم الوصول للأهداف والغايات جميعها، وعليه تتكون الاستراتيجية من خمس مراحل وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط.**

يتم التخطيط الاستراتيجي بإعداد فاعل للتخطيط من خلال استخدام العمليات الإدارية التي تركز على علاقة السبب والأثر مُمثل بعملية متكاملة تبدأ بالتخطيط في التعيين والاستقطاب والذي يركز على طالبي العمل في مؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف الشاغرة، وانتقاء أفضل العناصر المتقدمة والتي تتمتع بالمواصفات والكفاءات المطلوبة من خلال تخطيط القوى العاملة مع التركيز على العدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب.

كما تركز مرحلة التخطيط للتخطيط على التوصيف الوظيفي والذي يعكس عمليات تطوير وتأهيل وتنظيم وتنسيق وتخطيط القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي وشؤون الموظفين فيها، والتخطيط لكيفية الإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في مؤسسات التعليم العالي بما يؤهل الإداريين فيها من اتخاذ القرارات المناسبة والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية في ضوء البيانات التي يتم الاستفادة منها في هذه المرحلة.

وتتمحور عمليات التخطيط للتخطيط في الإعداد لعمليات التدريب والتطوير والذي يتم من خلاله توفير الفرص التي تمكن العاملين في مؤسسات التعليم العالي من اكتساب كل ما هو جديد بالإضافة إلى تطبيقاته العملية، بهدف رفع أداء الموارد البشرية، ويعد التخطيط للتدريب أمر في

غايـة الأهميـة لأنـه محـرك للاسـتثمار فـي المـوارد البشـرية؛ فهـو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب الخبرات الضـرورية مـن التـدريب وورش العمـل لتحقيق أداء فاعـل في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة الإداريـة والتعليميـة، ممـا يـؤدي إلـى تطوير قدرات العاملين بشكل مباشر وتطوير اتجاهاتهم بما يخدم أهداف مؤسسات التعليم العالي.

كما لابد أن تتضمن الاستراتيجية خططا واضحة للكيفية التي سوف يتم من خلالها تقييم الوظائف في مؤسسات التعليم العالي، ولابد من الأخذ بعين الاعتبار أن عمليات التقييم يجب أن تساهم في توفير مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، ورفع مستوى أداء العاملين، ومساعدة الجامعة في وضع معدلات أداء معيارية عادلة تمكنها من الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارة العالية.

ومن المحاور المهمة في هذه الاستراتيجية، تحديد الأجور والحوافز إذ أن التخطيط في هذا الجانب الإداري يعد ذا أهمية خاصة، لأن الأجور والحوافز من الأمـور المحوريـة التـي تسـاعد فـي الاحتفاظ بالموارد البشرية، كما تساعد في زرع روح الإبداع والتجديد فـي العمل، ممـا يـوفر مناخـاً محفزاً يدفع عضو هيئة التدريس إلى الإرتقاء بالعملية التعليميـة، واشـرلك الطلبـة بفاعليـة فـي تحمـل مسـؤولية تعلمهـم مـن خـلال اسـتثارة الآراء والمقترحـات والنقـد لـديهم، ليصـبح باحثـاً نشـطاً عـن المعلومات.

المرحلة الثانية: تحليل الأبعاد البيئية.

تتناول هذه المرحلة تحليل جميع العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية فـي مؤسسـات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، من خلال تعرف طبيعة الظـروف المحيطـة وكيفيـة تأثيرهـا؛ لذلك لابد من تحليل الأبعاد البيئية باستخدام أنموذج يتمتع بالعمق والتحليل، بناء عليه فقد تم استخدام أنموذج (SOWT) إذ يعد أداة لتحليل نقاط القوة والضـعف والفرص والتهديـدات التـي تعتـرض مؤسسات التعليم العالي. وفيما يأتي عرض لتحليل الأبعـاد البيئيـة فـي مؤسسـات التعلـيم العـالي فـي الكويت:

- **نقاط القوة:**

هناك مجموعة من نقاط القوة يمكن أخذها بعين الاعتبار والتي تتمثل بتنوع البرامج التدريبية التي يمكن الاعتماد عليها في تدريب أعضاء هيئة التدريس الأمر الذي سوف يساهم في تطوير الأداء ورفع قدرات عنصر الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. بالإضافة إلى قوة موازنات مؤسسات التعليم العالي نظرا للدعم الذي تحصله من ميزانية الدولة، من هنا نجد أن تطبيق استراتيجية لتنمية الموارد البشرية من الممكن أن يتم مساندته من خلال عدة عوامل داخلية مساندة كالموقع الجغرافي المتميز والتجهيزات الحديثة التي تدعم تطور وتنمية العاملين، بالإضافة إلى وجود بعض القيادات ذات التوجهات المستنيرة في هذه المؤسسات.

- **نقاط الضعف:**

هناك مجموعة من نقاط الضعف في مؤسسات التعليم العالي لابد من أخذها بعين الاعتبار عند وضع محاور الاستراتيجية، من أبرز هذه النقاط التقليد وغياب روح التجديد لدى الإداريين والعاملين بشكل عام، بالإضافة إلى أن بعض الإداريين لازالوا يقاومون التغيير سواء من حيث المبدأ أو التطبيق العملي، وعند مراجعة ملفات الإنجاز لدى مؤسسات التعليم العالي يتبين عدم وجود إنجازا متميزا على مستوى المنطقة أو حتى على مستوى دولة الكويت، إذ تكتفي أغلب المؤسسات التعليمية بممارسة دورها التقليدي بعيدا عن تنمية مواردها البشرية، أو ممارسة دورها التنموي في المجتمع.

- **الفرص**

هنالك العديد من الفرص التي إذا أحسن استغلالها يمكن أن تساهم في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي والتي من أبرزها أن مؤسسات التعليم العالي تمتلك رؤية طموحة وتطلعات في تحسين المخرجات التعليمية وهذا الأمر يتطلب تنمية الموارد البشرية فيها، كما تعد مكانة عضو هيئة التدريس الاجتماعية والاعتبارات التي ترافق هذه المكانة من أبرز الفرص، و يشكل تزايد الطلب على التعليم العالي من أبرز هذه النقاط.

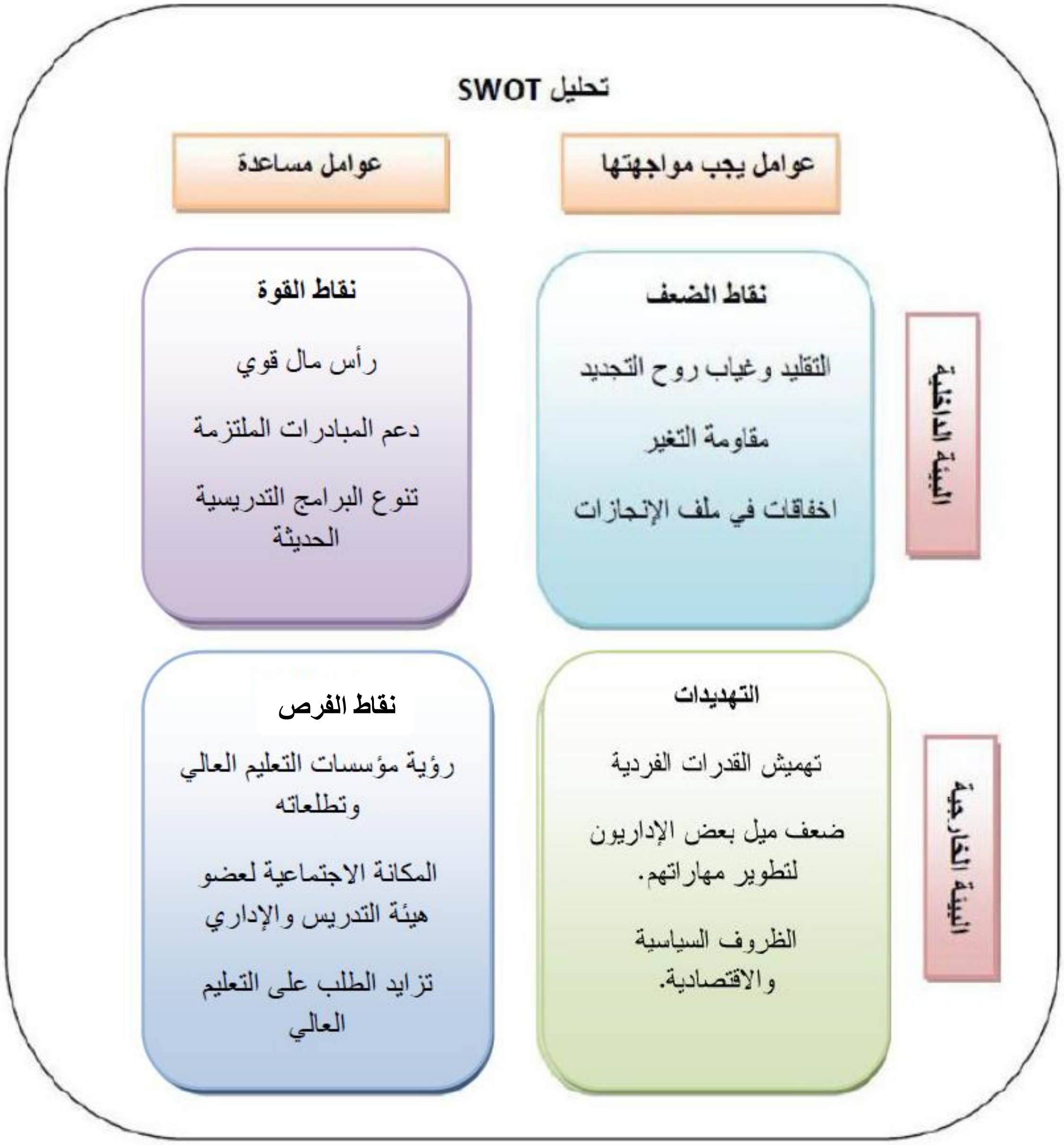
ومن الفرص القوية أن الحكومة الكويتية تظهر توجهات قوية نحو دعم التعليم العالي ودعم استقلالية الجامعة، الأمر الذي يمكن الإداريين في مؤسسات التعليم العالي من تطوير أهداف

استراتيجية يمكن من خلالها الارتقاء بالأداء في ضوء خطوات محسوبة ومحددة ضمن إطار زمني محدد.

- التهديدات

العديد من التحديات تظهر في البيئة الخارجية والتي يمكن أن تشكل تهديدا لتطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، ومن أبرز هذه التهديدات ميل الإدارة إلى تهميش القدرات الفردية على الرغم من تنوعها، كما أن بعض أعضاء هيئة التدريس من المبتعثين للدراسة في جامعات أجنبية ذات مكانة علمية مرموقة، مما يشجع على التفكير بأنه لا ضرورة لتنمية مهاراتهم خاصة وأنهم قد نالوا حظا وافرا من التعليم والتدريب في الجامعات المذكورة، مما يؤدي إلى بروز تهديدات تعوق تطبيق الاستراتيجية المقترحة، وقد ينشئ هذا الأمر تأخر لتنمية الموارد البشرية. كما تعد الظروف السياسية الراهنة من التهديدات التي من الممكن أن تؤثر في مؤسسات التعليم العالي، لاسيما مع ظهور العديد من الحركات السياسية التي تطالب في التغيير.

في ضوء عرض أبرز نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تم وضع تصور لهذه العوامل موضح في الشكل(2).



الشكل(2)

تحليل الأبعاد البيئية باستخدام (SOWT)

المرحلة الثالثة: وضع رؤية استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وترجمتها إلى إجراءات.

لابد من رسم خريطة تحدد مسار الاستراتيجية، إذ يوضح هذا المسار جميع التصورات الفكرية اللازمة لتحقيق الأهداف، وبذلك تمثل الأساس النظري الذي يتم الاعتماد عليه في وضع الخطط الاستراتيجية. وبالتالي التمكن من ترجمة الاستراتيجية إلى واقع عملي وتحديد مسار تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الذي يشكل قمة الهرم فيه رؤية مؤسسات التعليم العالي التي تعكس صورة تنمية الموارد البشرية وطموحات مؤسسات التعليم العالي في مجال تنمية الموارد البشرية في الأجل الطويل لتوجيه قدرة مؤسسات التعليم العالي والارتقاء بثقافة هذه التنمية المشتركة ورسم إطارها الثقافي في بيان الرؤية.

تعتمد الرؤية الاستراتيجية على التقسيم الزمني للأهداف المخطط لها، كما يجب أن تتصف بالمرونة التي تعطي الرؤى الاستراتيجية قدرة التكيف مع المتغيرات والمستجدات في مجال تنمية الموارد البشرية، ولابد أن تتضمن جميع عناصر تنمية الموارد البشرية والتي من ابرزها التعيين والاستقطاب والتدريب والتطوير والوصف الوظيفي والتقييم والأجور والحوافز، وبذلك تتمثل الرؤية المنشودة في استراتيجية تحقق تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من خلال استثمار الموارد البشرية والفرص المتاحة والمعرفة كثروة استراتيجيه وتعزيز القدرة على أداء المهام الموكلة إليهم بما يحقق الأهداف المرسومة ويزويد من فاعلية مؤسسات التعليم العالي.

ولا بد من التحقق من أن الاستراتيجية تسير في الاتجاه الصحيح الذي يركز على تنمية الموارد البشرية وتطويرها وتزيد هذا العنصر بالكفاءات المطلوبة، كما يجعل العاملين في مؤسسات التعليم العالي يتصفون بالمرونة والقدرة العالية على التكيف مع متطلبات العصر، والمنافسة فيه بقوة والشكل(3) يوضح خريطة الاستراتيجية.



الشكل(3)

خريطة الاستراتيجية

المرحلة الرابعة: وضع البرامج وتنفيذها.

يجب أن تصمم البرامج المعنية في تنمية إدارة الموارد البشرية لتلاءم استراتيجية وهيكلية هذه الإدارة في ضوء تقييم الاحتياجات التي ظهرت بعد مسح واقع تنمية الموارد البشرية، لاسيما فيما يتعلق بتقديم برامج تتعلق بتقييم الوظائف والأجور والمكافآت وتصنيفها حسب الأولوية، وتعريف المهام المطلوبة ونطاقها وتحديد أهداف البرامج، وإعداد المواد التي سوف تستخدم في تنمية الموارد البشرية وتطويرها، ووضع جدول زمني لتنفيذ البرامج بما يخدم أهداف وانجازات مؤسسات التعليم العالي، واختيار معايير التقييم التي سوف تستخدم في الحكم على نجاح هذه البرامج، وتصميم أدواته المناسبة، وتنفيذ التقييم، وأخيراً تفسير النتائج التي تتعلق بتطبيق البرامج.

وتم تصميم البرامج في ضوء تقسيم عناصر إدارة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، للتمكن من تصميم البرامج وتنفيذها لابد من تحديد الإمكانات والموارد البشرية التي سوف تستفيد من هذه البرامج، وهنا لابد من الأخذ بعين الاعتبار أن هذه البرامج سوف تكون موجه إلى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

ولكي تتمكن البرامج من تحقيق هدفها العام وأغراضها المحددة في مؤسسات التعليم العالي، يجب أن تتضمن خمسة مكونات فرعية متداخلة وهي عناصر إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التعيين والاستقطاب والتدريب والتطوير والوصف الوظيفي والتقييم والأجور والحوافز، وذلك من خلال تقديم الدعم الفني الذي من الممكن أن يساهم في مساندة وحدات التدريب والتطوير في مؤسسات التعليم العالي. ومن الممكن أن يتم تقديم الدعم الفني بالاعتماد على مجموعة متنوعة من التدخلات الإدارية والاستراتيجية، بما فيها التطوير الإداري في مؤسسات التعليم العالي وتقييم الاحتياجات التدريبية وورش العمل المتعلقة بتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس لمواجهة المستجدات الحديثة. ويشكل توفير مساعدة فنية في تطبيق البرامج من أبرز النقاط التي من الممكن أن تدعم تطوير إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك يشكل إجراء عملي نحو تحقيق أهداف الاستراتيجية.

ولابد أن يكون هنالك تعاون متبادل بين جميع عناصر إدارة الموارد البشرية بهدف إدامة التميز والاستمرار في عمليات التنمية الهادفة إلى تعميق قدرة العاملين على الأداء بفاعلية وتميز، وبين الشكل(4) العناصر التي يجب التركيز عليها وعلى التفاعل فيما بينها بهدف تطوير وتقديم البرامج التي تخدم تطبيق الاستراتيجية.



الشكل (4)

مكونات البرامج الأساسية

المرحلة الخامسة: الاستراتيجية وفاعليتها.

وفي هذه المرحلة يتم الكشف عن فاعلية الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وذلك من خلال الكشف عن درجة نجاح الاستراتيجية في تطوير وتنمية الموارد البشرية وإعدادها وتأهيلها وتعزيز مهارات جميع العاملين والارتقاء بمعارفهم، وتعزيز كفايات الإداريين في التعامل مع عنصر الموارد البشرية بما يحقق كفاءة عالية في التعليم، وتطوير دافعية العاملين نحو العمل وتقديم أداء متطور، ودرجة مشاركة الإدارة في تقييم الأداء.

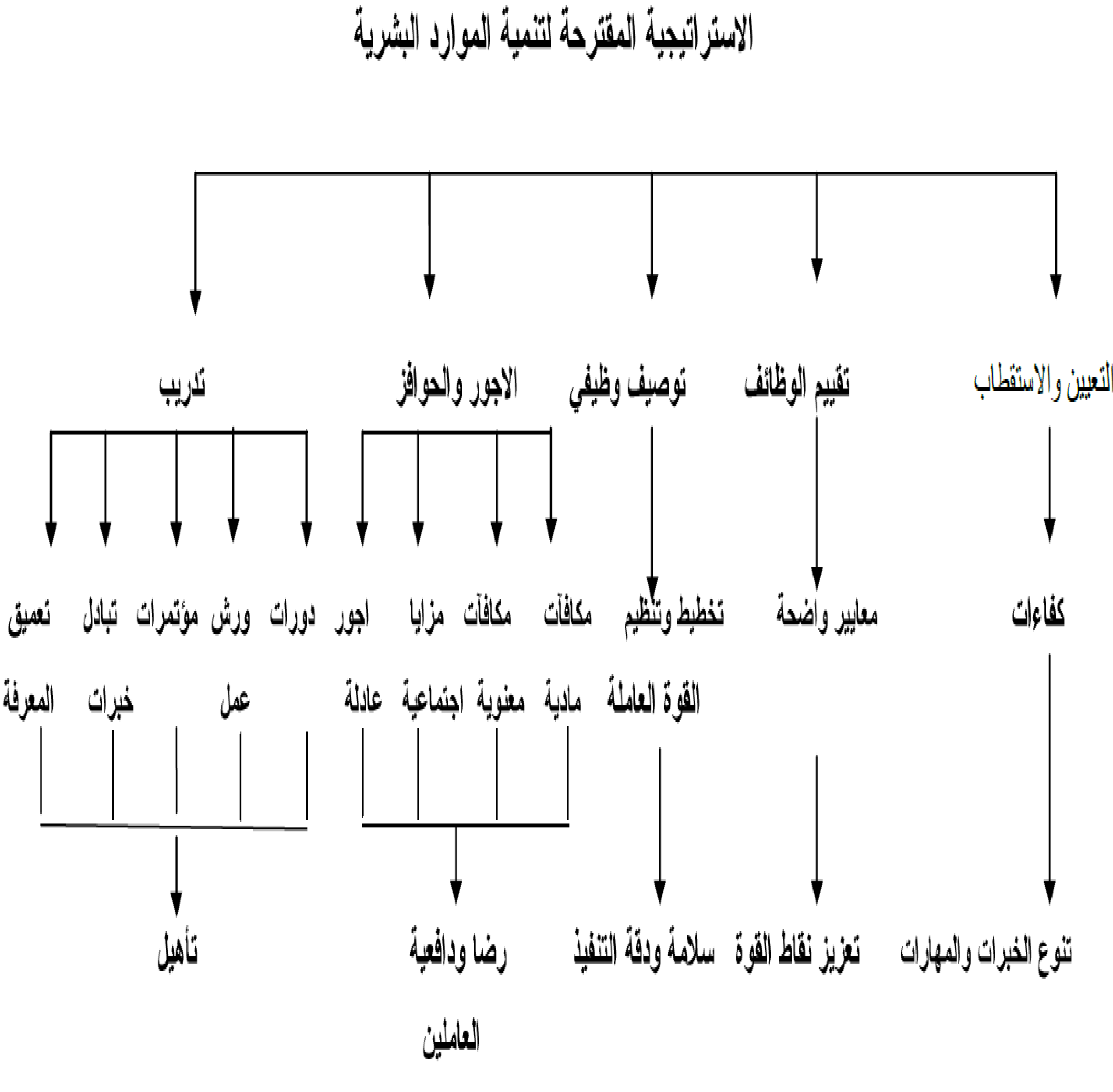
كما يمكن تقييم فاعلية الاستراتيجية من خلال:

- التعيين والاستقطاب: وذلك من خلال قياس مقدرة مؤسسات التعليم العالي على استقطاب العاملين المهرة ذوي الكفايات المتقدمة.

التوصيف الوظيفي: ويتم تقييم هذا المحور من خلال قياس مقدرة مؤسسات التعليم العالي على وضع شرح مفصل عن جميع الوظائف في مؤسسات التعليم العالي، مما يسهل من عملية الفصل والاختيار بين المتقدمين.

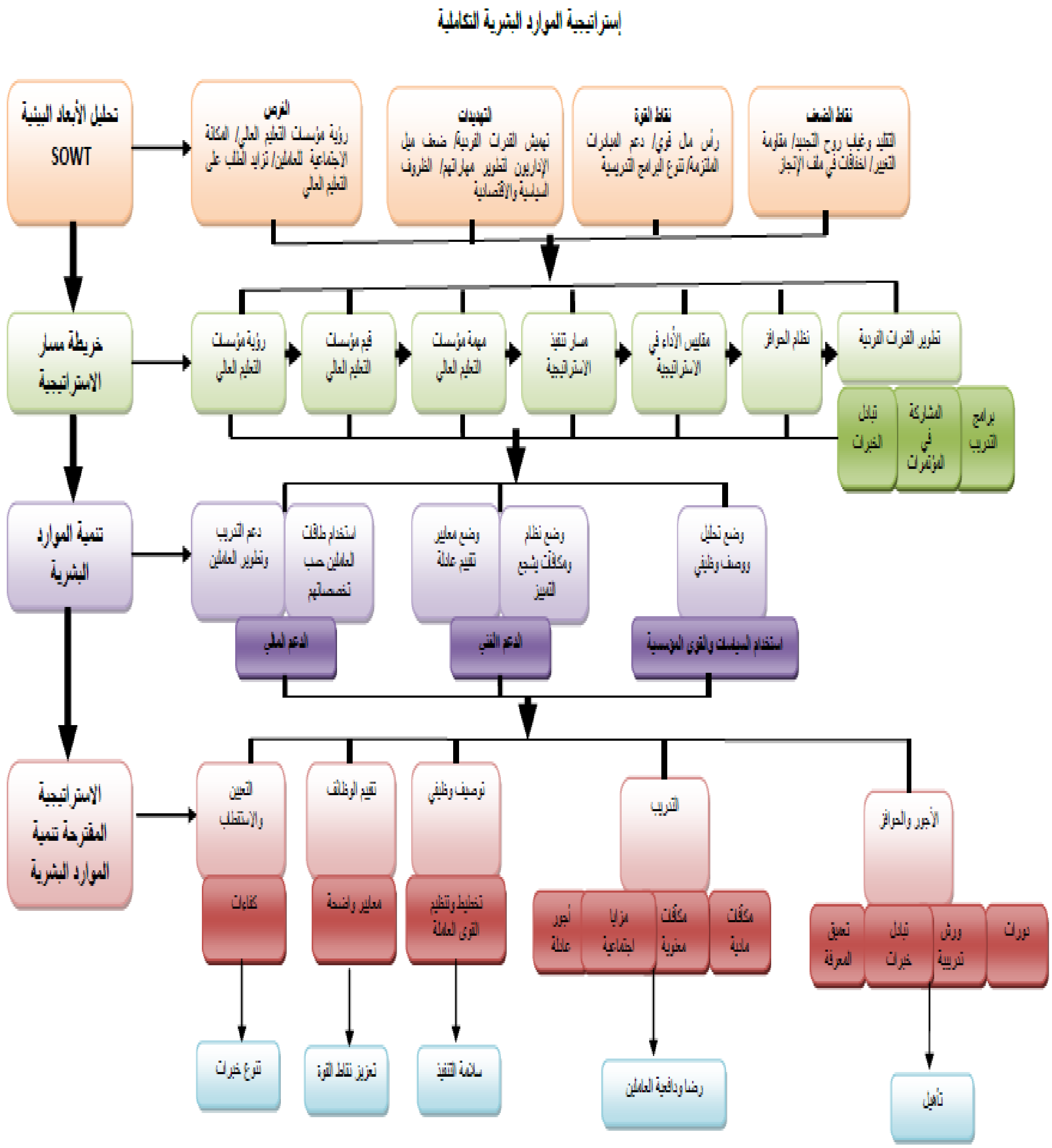
- التدريب والتطوير: مضاعفة قيمة التدريب نتيجة ملائمة البرامج التدريبية في مؤسسات التعليم العالي وانسجامها مع احتياجات ورغبات العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع العائد في العملية التعليمية.
- تقييم الوظائف: مراجعة ملف الإنجاز وإعداد التقارير التي تسهم في تحسين فعالية العمليات الإدارية والتعليمية مع الحرص على استمرارية التغذية الراجعة لتحديد احتياجات الموارد البشرية المستجدة.
- الأجور والحوافز: تقييم مقدرة مؤسسات التعليم العالي على وضع الحوافز التي تحقق الأهداف المرجوة، وتتناسب مع الجهد المطلوب وتتضمن البعد المادي والمعنوي، وترتبط بالسلوك والأداء المطلوب.
- كما يمكن تقييم درجة فاعلية الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية من خلال نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحديد احتياجاتها وانسجامها مع أهداف وطموحات العاملين فيها، وقدرتها على خدمة المجتمع وتطويره وتنميته.

وفي ضوء تقديم مقترح الاستراتجية في مراحلها الخمسة، يمكن تقديم تصور شامل يتضمن جميع عناصر الاستراتيجية، والتي تتكون من محاورها الخمسة وهي التعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز، والشكل (5) يبين الاستراتيجة المقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت بشكل متكامل.



الشكل (5)

الاستراتيجة المقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت



الشكل (6)

استراتيجية الموارد البشرية التكاملية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها كما يعرض التوصيات التي انبثقت عن الدراسة، وفيما يلي عرض لمناقشة النتائج وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة التي تم التعرض إليها أثناء عرض مراحل الدراسة في فصل النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الأول:

ما واقع ممارسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت حسب تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج أن مجالات الدراسة قد حصلت على متوسطات حسابية بين مرتفعة ومتوسطة، فقد حصل مجال التوصيف الوظيفي على أعلى متوسط ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وضوح المهام الوظيفية من أبرز احتياجات العاملين في المؤسسات لذلك تحرص مؤسسات التعليم العالي على أن يكون الوصف الوظيفي واضح ومحدد.

كما حصل مجال تقييم الوظائف على أدنى متوسط ويمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك عدة معايير لتقييم الوظائف بعضها واضح والبعض الأخر غير واضح لذلك نجد أن متوسط هذا المجال جاء في المرتبة الأخيرة، الأمر الذي يؤكد على أهمية أن تتضمن الاستراتيجية المقترحة برامج تعزز وضوح معايير التقييم لما له من أهمية في زيادة فاعلية الأداء في مؤسسات التعليم العالي. ومساهمتها في زيادة الولاء ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحديد مدى مناسبة الوظيفة للفرد الذي يشغلها واتخاذ قرارات متعلقة بالنقل أو الترقية في الحالات الأخرى، ووسيلة لضمان المعاملة العادلة في نظام الترقية والعلاوة والمكافآت. وقد أكدت دراسة الصادق (2005) على وجود ارتباط بين تقويم الأداء المتبع ومنح الحوافز للأفراد الموظفين. كما بينت دراسة الحويلة (2006) أن معدل المكافآت غير مرتبط بمعدل الأداء والإنتاجية في العمل وذلك لعدم ربط سياسة الرواتب بالمكافآت وعدم وجود نظم واضحة للحوافز والدوافع.

أ - مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التعيين والاستقطاب

أظهرت النتائج التي تتعلق بهذا المجال أن جميع فقرات المجال حصلت على متوسطات حسابية بين متوسطة ومرتفعة، من هنا نجد أن هناك فجوة في عملية التعيين والاستقطاب لابد من العمل على جسرها من خلال الإجراءات الإدارية المتضمنة في الاستراتيجية المقترحة والتي سوف تقدم

إجراءات لتحليل الوظيفة وتصميمها بما يخدم عملية تنمية المورد البشرية ويقدم تسجيل محدد لأبعاد الوظائف في مؤسسات التعليم العالي.

فقد حصلت الفقرة التي تنص على "تعمل جهة التعيين على تحديد الوظيفة المطلوبة" على المرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تحديد الوظيفة المطلوبة من المسائل الإدارية البديهية، والتي تتضمن أيضا تصميم واضح لجميع جوانب الوظيفة وتحديد طريقة أداء العمل والأساليب المثلى لتنفيذ المهمات التي تتطلبها الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات التي تترتب على هذه الوظيفة، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء في المواقف المختلفة، وطبيعة العلاقات التي لابد من إدارتها والتعامل معها. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة العيلة (2008) والتي أظهرت أن وزارة التربية والتعليم تتبع بعض الإجراءات والمعايير قبل وأثناء عملية التوظيف، فتقوم بتخطيط الموارد البشرية قبل عملية التوظيف.

في حين جاءت الفقرة التي تنص على "ترسل جهة التعيين رسالة إعتذار للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم" بالمرتبة الأخيرة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية إرسال اعتذار من الأمور الإدارية التي تعكس تقدم في التعامل ورقي في الإجراءات الإدارية وهذا يؤكد وجود فجوة في عملية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتعيين والاستقطاب ابتداء من تحليل العمل واستقطاب العاملين وانتهاء بإرسال إعتذار إلى المتقدمين الذين لم يحالفهم الحظ للعمل في مؤسسات التعليم العالي. وهذا ما أكدته دراسة القرشي (2008) والتي حددت إطار للتخطيط الاستراتيجي تبني به الجامعات مواردها البشرية في عصر اقتصاد المعرفة.

ب مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التوصيف الوظيفي

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا المجال أن جميع الفقرات حصلت على درجات متوسطة ومرتفعة، وهذا يعنى أن هناك مساحة لابد من العمل على تنميتها تتناول عوامل التقويم الداخلة في تكوين الوظائف المختلفة في مؤسسات التعليم العالي، ومهامها وواجباتها ومسؤولياتها، والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها في جميع المجالات التعليمة والفنية، من هنا لابد من وضع العديد من الإجراءات الإدارية التي يمكن أن تساعد في سد هذه الفجوة وذلك في ضوء نتائج فقرات هذا المجال.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس" في المرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تحديد المؤهلات العلمية من الأساسيات الإدارية التي يجب أن يتناولها الوصف الوظيفي والتي في ضوئها يتم تقديم طلبات الالتحاق في الوظيفة، كما لابد أن يتناول الوصف الوظيفي بالإضافة إلى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات الضرورية لإنجاز المهام الموكلة إلى الموظف، واجتياز اختبارات معينة، وأي مواصفات أخرى ضرورية من الممكن أن تلزم في تأدية المهام التي تتطلبها طبيعة الوظائف في مؤسسات التعليم العالي.

وجاءت الفقرة "يرفع الوصف الوظيفي من مستوى الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة تؤكد هذه النتيجة أن إدارة الموارد البشرية لازالت تعاني من عدم القدرة على تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس بحيث تمكنهم من التعامل مع المستجدات الحديثة، من هنا يمكن تفسير هذه النتيجة أن هناك قصورا في كيفية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؛ لذلك لابد من التركيز في الاستراتيجية المقترحة على كيفية التعامل مع المستجدات الحديثة ومن بينها تكنولوجيا المعلومات فقد أكدت دراسة العتيبي (2010) أن تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية يؤثر على عملية التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية.

ج ـ مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التدريب والتطوير

حصلت فقرات هذا المجال على درجات متوسطة ومرتفعة، إذ تعكس الفقرات التي حصلت على درجات متوسطة وجود فجوة في مجال التدريب والتطوير الأمر الذي يؤكد على أن هناك حاجة لوجود آليات تطوير وتدريب تساعد في الارتقاء في إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يشجع التدريب السلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من الناحية المهنية" في المرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة أن التدريب يعزز العديد من القيم والاتجاهات المهنية التي تزيد من كفاءة العاملين وقدرتهم على أداء المهام المختلفة، كما يعمل التدريب على زيادة المهارات والخبرات والاتجاهات الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر في أدائهم

المهني، كما يساعد التدريب على تطوير وتعميق العديد من المعارف الحديثة مما يزيد من الممارسات الفضلى لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

وجاءت الفقرة التي تنص على "تعد المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس." بالمرتبة الأخيرة، وتعكس هذه النتيجة إهمال لأهمية وجود خطط واضحة ومعدة مسبقاً في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى تدريب الموارد البشرية فيها، وهذا الأمر يؤكد على أهمية أن يكون هنالك تخطيط واضح واستراتيجي يهدف إلى تدريب الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي خاصة وأن التدريب يعمل بشكل عام على تغيير سلوك العاملين ويمكنهم من استخدام أساليب مختلفة في أداء الأعمال مما يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله. وهذا ما أكدته دراسة اليعقوبي (2011) التي بينت أن هناك وعي عالي ووضوح لمفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وأهمية كبيرة لإعداد استراتيجية الموارد البشرية، وأظهرت أهمية فاعلية تخطيط الموارد البشرية وارتفاع في الممارسات الفعلية للتخطيط بين دوائر تنمية الموارد البشرية.

د ـ مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تقييم الوظائف

أظهرت نتائج الفقرات التي تقيس فقرات هذا المجال أن هناك فجوة بين الواقع والطموح إذ حصلت بعض هذه الفقرات على درجات متوسطة الأمر الذي يؤكد على أهمية أن يكون هناك إجراءات إدارية واستراتيجية تهدف إلى وضع تقييم واضح وعادل يحقق الفرص المتوازنة في التطور والأجور والمكافآت لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

وقد جاءت الفقرة التي تنص على "يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوية" في المرتبة الأولى ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك تعليمات إدارية في مؤسسات التعليم العالي تقتضي بأن يطلع جميع العاملين على تقييماتهم السنوية في نهاية كل عام، وهذا يحدد أهمية كل وظيفة ومدى التقدم في أداء المهام المختلفة في الوظائف.

وجاءت الفقرة "يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة" بالمرتبة الأخيرة وهذا يؤكد على أن نظام التقييم ثابت لا يأخذ بعين الاعتبار المستجدات أو المواقف الإدارية المختلفة، الأمر الذي يؤكد على وضع برامج تقييمية تتسم بالمرونة والقدرة على مواجهة المستجدات الحديثة،

وتساعد في إحداث تكامل في مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما أكدته دراسة تيو (Teo, 2000) والتي بينت أن تطبيق مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يساهم في رفع الأداء.

كما أكدت دراسة هولاند وبيمان (Holland & Pyman, 2005) على أهمية تشجيع عملية النمو الاستراتيجي للموارد البشرية كما بينت أن قسم الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في استراليا غير مطور بشكل جيد. لذلك يمكن القول أن نتائج هذه الدراسة تتشابه مع نتائج الدراسة الحالية.

هـ ـ مناقشة النتائج المتعلقة بمجال الأجور والحوافز

أظهرت النتائج التي تتعلق بقياس الفقرات المتعلقة بالأجور والحوافز أن هنالك فقرات حصلت على درجة متوسطة، وهذا يؤكد على أهمية وجود إجراءات إدارية استراتيجية تضمن وجود نظام الأجور والحوافز والذي يعد ركيزة أساسية في استبقاء العاملين المتميزين في مؤسسات التعليم العالي، ومن هنا فإن تكامل استراتيجيات مؤسسات التعليم العالي مع نظام الأجور والحوافز بها يعد ميزة تنافسية لما يمثله ذلك من دافع قوي للعاملين للاستمرار وبذل كل ما في وسعهم لتحقيق أهداف واستراتيجيات هذه المؤسسات.

فقد جاءت الفقرة التي تنص على "تلعب الحوافز المعنوية دورا أساسيا في أداء العمل" في المرتبة الأولى وهذا ما يؤكد على أن استقرار الأجور ووجود الحوافز المادية والمعنوية يعد أمراً حيوياً في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.

وجاءت الفقرة "تقدم المؤسسة حوافز لا تستند للكفاءة" بالمرتبة الأخيرة إن هذه النتيجة تؤكد على وجود أسس واضحة تعتمد الكفاءة عند تقديم المكافآت في مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك يمكن إحداث مزيد من التطوير فيما يتعلق بوضع حوافز وأجور ترتقي إلى المساهمة في تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

فقد أكدت دراسة علي وزايري وماهات (Ali & Zairi & Mahat, 2006) التي حثت على استخدام معايير الأداء للتقييم الذاتي من جوائز (مالكولم بالدريدج) الوطنية للجودة لتقييم الأداء التنظيمي، وبينت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على تشجيع جودة العمل وتحسين

مخرجاته، وتطوير اتجاهات الموظفين نحو الالتزام بطبيعة العمل والقدرة على تحقيق التميز في الأداء، كل كذلك في ضوء نظام واضح للحوافز.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:" هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) بين المتوسطات الحسابية لدرجات تقدير العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس لمجالات تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت تعزى لمتغير: الجنس، الكلية، المؤسسة التعليمية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة؟"

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، في جميع المجالات باستثناء مجالي (التدريب والتطوير، وتقييم الوظائف) فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وكانت هذه الفروق لصالح الذكور. يمكن تفسير هذه النتيجة أن افرد عينة الدراسة يواجهون بشكل عام نفس الظروف من حيث الوصف الوظيفي والتعيين والاستقطاب، إذ يتم تحليل هذه الوظائف بغض النظر عن المتقدم، لذلك تتشابه إجابات أفراد عينة الدراسة. أما فيما يتعلق بالتدريب والتطوير والتقييم فإن الظروف هنا قد تشكل دافعا لدى الذكور أو قد يرغب الذكور في التدريب والتطوير أكثر من الإناث نظرا لطبيعة الدور الاجتماعي الذي تمارسه الإناث.

إن هذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة عيسوة (2005) التي أظهرت عدم وجود فروق لأثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس والمستوى العلمي والمستوى الإداري.

كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية في جميع مجالات الدراسة باستثناء مجال الأجور والحوافز وكانت هذه الفروق لصالح الكليات العلمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تنمية الموارد البشرية وما تتطلبه من وضع أجور عادلة ومكافأت مالية يهم جميع العاملين بغض النظر عن تخصصاتهم، ولكن يمكن القول أن العاملين من ذوي التخصصات العلمية يميلون إلى الاعتزاز بتخصصاتهم ويرون أنه لابد من التركيز على رفع رواتبهم و وضع نظام للحوافز يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤسسة التي يعمل بها باستثناء مجالي (تقييم الوظائف، والأجور والحوافز) فقد كانت هناك فروق لصالح الهيئة العامة

للتعليم التطبيقي. هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية من العناصر الأكثر أهمية في مؤسسات التعليم العالي، لذلك تعد أمر في غاية الأهمية لدى جميع العاملين في هذه المؤسسات بغض النظر عن نوع المؤسسة، أما فيما يتعلق بتقييم الوظائف والأجور والحوافز فيمكن أن العاملين في الهيئة العامة للتعليم يحتاجون إلى رفع الأجور ووضع نظام حوافز أكثر عدالة ومرونة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشرى في مؤسسات التعليم العالي لابد أن يكون على جميع المستويات بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وتنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً لذلك لم تظهر النتائج فروق بشكل عام تعزى إلى معظم المتغيرات الديمغرافية. كما أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لسنوات الخبرة في مجال الأجور والحوافز لاسيما الأشخاص الذين تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت تقدم رواتب وأجور عالية مقارنة بمؤسسات الدولة الأخرى لذلك نجد أن الأشخاص حديثي العهد في التوظيف يجدون رواتبهم عادلة لا سيما مع خبرتهم القليلة في مجال العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثالث:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على:"ما الاستراتيجية المناسبة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت؟"

لقد تم التوصل إلى النتائج التي تتعلق بهذا السؤال من خلال الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، وتحديد أبرز الممارسات الإدارية المتعلقة بالتعيين والاستقطاب، والتوصيف الوظيفي، والتدريب والتطوير، وتقييم الوظائف، والأجور والحوافز، التي يتم ممارستها في مؤسسات التعليم العالي.

وقد ركزت الاستراتيجية على العلاقات التي تحدد الأنشطة التكتيكية في مؤسسات التعليم العالي وذلك لما لها من أهمية في إنجاز الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي وتطوير واقع التنمية البشرية من خلال الممارسات الإدارية الفضلى في التعليم العالي، كما يعد استثمار خبرة العاملين وتطوير مهاراتهم من الأسس التي تم الإعتماد عليها بهدف الوصول إلى تعليم جامعي مرتبط بالتطور والنمو، ويحافظ على الدقة في أداء جميع العمليات التعليمية ويزيد من فرص تعلم

متطور يحقق تطلعات المجتمع الكويتي كما يساعد في إحداث نقلات نوعية في التنمية البشرية بشكل عام في دولة الكويت.

كما ركزت الاستراتيجية في مرحلة التخطيط للتخطيط على استخدام العمليات الإدارية التي تهتم بعلاقة السبب لاسيما فيما يتعلق بالتعيين والاستقطاب والذي يركز على طالبي العمل في مؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف الشاغرة، وإنتقاء أفضل العناصر المتقدمة والتي تتمتع بالمواصفات والكفاءات المطلوبة من خلال تخطيط القوى العاملة مع التركيز على العدد والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى التخطيط لكيفية الإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في مؤسسات التعليم العالي بما يؤهل الإداريين فيها من اتخاذ القرارات المناسبة والتي تحقق الأهداف الاستراتيجية في ضوء البيانات التي يتم الاستفادة منها في هذه المرحلة.

كما تم تحليل العوامل التي تؤثر في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت، من خلال تعرف طبيعة الظروف المحيطة وكيفية نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه عمليات تنفيذ الاستراتيجية. كما يمكن التنويه إلى أن جميع العمليات الإدارية التي تضمنتها الاستراتيجية والبرامج وأساليب التقييم والمتابعة جميعها تهدف إلى سد الفجوة بين الواقع والمؤمول في إدارة الموارد البشرية.

التوصيات:

أهم النتائج اقتراح استراتيجية لتنمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، لذا توصي الباحثة بما يلي:

- تبني الاستراتيجية المقترحة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، لما لها من أثر في إحداث التغيير والتطوير في إعداد وتأهيل جميع العاملين في هذه المؤسسات.
- أظهرت النتائج وجود فجوة في عملية إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالتعيين والاستقطاب ولذلك توصي الدراسة بضرورة الإطلاع على تجارب ناجحة في التعيين والاستقطاب في الجامعات العالمية ومحاولة تطبيقها قي مؤسسات التعليم العالي.
- أظهرت نتائج الدراسة إهمال في وضع الخطط في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى تدريب الموارد البشرية فيها، ولذلك توصي الدراسة بضرورة تدريب الإداريين على كيفية تطبيق المعايير المتخصصة بوضع خطط مفصلة ومناسبة تختص بتدريب الموارد البشرية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أسس واضحة تعتمد الكفاءة عند تقديم المكافآت في مؤسسات التعليم العالي، وتوصي الدراسة بضرورة إحداث مزيد من التطوير فيما يتعلق بوضع حوافز وأجور ترتقي إلى المساهمة في تنمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات.
- أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تفتقر إلى إعداد خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس، لذلك توصي الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية تساهم بشكل فاعل في تنمية الموارد البشرية تركز على المستجدات الحديثة فيما يتعلق بالعملية التعليمية والتربوية في مؤسسات التعليم العالي، وتركز على امتلاك الأدوات والأساليب التي تمكن العاملين من مواجهة المستجدات الحديثة في قضايا التعليم.
- أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي لا تقدم حوافز تستند للكفاءة، لذلك توصي الدراسة بضرورة وضع معايير واضحة يتم من خلالها منح المكافآت لمستحقيها من العاملين.
- تبني دراسات جديدة لتغطي جوانب إدارية تتعلق بتنمية الموارد البشرية وأثرها في الأداء والتطوير وتحقيق مزيد من الإنجاز.

المـراجـع

المراجع

المراجع العربية:

إبراهيم، عادل والنجار، عبد الهادي (2007). برنامج تدريبي مقترح لتأهيل القيادات الجامعية بمصر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، **ورقة بحثية مقدمة في مؤتمر تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي**، 27-28 /2007/1، جامعة عين شمس، القاهرة.

أبو أمونه، يوسف محمد يوسف (2009). **واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيًا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

أبو زايد، بسمة (2008). **واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

أبو شيخة، ناديه.(2000). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

أبو قحوص، خالد احمد (2003). بعض الاتجاهات العالمية للتعليم العالي في ظل العولمة، **مجلة التربية**، العدد (8)، البحرين.

أدم، عصام الدين برير(2006). **التخطيط التربوي والتنمية البشرية**، العين: دار الكتاب الجامعي.

جرغون، إيهاب (2009). **واقع الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

جواد، شوقي ناجي **(**2009**). المرجع المتكامل في الإدارة الاستراتيجية**، الأردن: دار الحامد للنشر.

ماثيوز، جينيفر وميجونسون، ديفيد وسورتيز، مارك(2008). **تنمية الموارد البشري**، ترجمة علا احمد اصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

حسن، راوية(2002). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسين، عبد العزيز (2002). **تاريخ التعليم في دولة الكويت: دراسة توثيقية،** الكويت: مركز البحوث والدراسات الكويتية.

الحويلة، عبد المحسن.(2006). **تقدير درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية في دولة الكويت،** أطروحة دكتوراه غير منشوره، جامعة اليرموك، اربد الأردن.

الحياصات، خالد (2005). **علاقة كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الخطيب، أحمد ومعايطة، عادل (2006). **الإدارة الابداعية للجامعة-نماذج حديثة،** الأردن: عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي.

خوالدة، محمد (2010). **واقع وظائف إدارة الموارد البشرية، والمعيقات التي تواجهها، والحلول المقترحة للتغلب عليها في ضوء الخطة الاستراتيجية من وجهة نظر القادة التربويين في الأردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك،إربد ، الأردن.

الرابعة، فاطمة (2006). **دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، القاهرة ، مصر.

راغب، إيمان (2008). بنية مقترحة لإدارة الموارد البشرية بمدارس التعليم العام بجمهورية مصر العربية، **مجلة كلية التربية لجامعة عين شمس،** العدد 32، الجزء الثالث، ص ص 315-427.

الزرابي، محمود (2006). **تقييم إجراءات اختيار وتعيين الموظفين الإداريين في وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين.

زويلف، مهدي.(2001).**إدارة الموارد البشرية /مدخل كمي.** عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

السالم، مؤيد وصالح، عادل (2002**). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي،** اربد: عالم الكتب الحديث.

السالم، مؤيد(2009). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي**، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

السويدان، طارق، والعدلوني، محمد(2012). **مدخل إلى العمل المؤسسي**، الرياض: مؤسسة قرطبة للنشر.

الصادق، محمد (2005). **تقييم أداء الموظفين وأثره على سياستي الحوافز والترقية بالتطبيق على الإدارات التعليمية بمحافظة القاهرة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

صالح، محمد فالح.(2004). **إدارة الموارد البشرية. عرض وتحليل**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صيام، محمد (2007). **فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

طرطارة، سهيل الياس، (2006). **أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة في الأردن: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الضمور، موفق (2008). **واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان ، الأردن.

العارف، ناديا (2001) **الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة**، مصر: الدار الجامعية.

عبد الباقي، صلاح (2000). **إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية**، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

عبد الحي، رمزي (2006). **التعليم العالي والتنمية وجهة نظر نقدية**، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

عبد العزيز، حليمة علي (2009). **قياس أثر التدريب على الموارد البشرية في الجامعة الإسلامية في ضوء معيار(ISO 10015:1999)**، فلسطين: ديوان الموظفين العام.

عبوي، زيد منير (2007). **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العتيبي، عزيزة عبدالرحمن (2010). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية-**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بريطانيا.

العجمي، محمد فهد سعيد (2010). التحليل البيئي الخارجي وأثره على نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، و**رقة عمل في مؤتمر تطوير رأس المال الفكري**، جامعة الزيتونة المنعقد في الفترة ما بين18-20 يناير.

العميان، محمود. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الإعمال**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عيسوة، هيثم (2005). **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

العيلة، معين (2008). **واقع عملية التوظيف المعمول بها في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني بمحافظات قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين

الغامدي، عائض (2009). **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن.

الفزاري، محمد (2009). **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم وسياسات إدارة الموارد البشرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين، دمشق ، سوريا.

القرشي، زين (2008). **التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.

لبابنة، أحمد.(2007). **مدى إسهام التعليم العالي الأردني في تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الخريجين**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

لفين، جون وكيتر، سوزان، وواغونر، ريتشارد (2009). **هيئة التدريس في كليات المجتمع والعمل في نطاق الاقتصاد الجديد**، ترجمة هاني صالح، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

محمد، رمضان (2005). **برنامج مقترح لتطوير الأداء الإداري التربوي لأمناء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الليبية الأساسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان ، الأردن.

مرسي، محمد (2001). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**. القاهرة: عالم الكتب.

المرسي، جمال الدين محمد (2005). الإدارة **الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، القاهرة: الدار الجامعية.

الموسوي، سنان.(2006).**إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

همشري، عمر أحمد (2000). **الإدارة الحديثة**. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية.

الهيتي، خالد .(2003). **إدارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي**، عمان: دار وائل للنشر.

الياسين، وفاء (2013). **دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع**، الكويت: جامعة الكويت.

اليعقوبي، علي (2011). **واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، بريطانيا.

المراجع الأجنبية:

Abdulkareem, A.Y (2010). Nigerian Universities and the Development of Human Resources, **paper presented in the Inaugural Lectures, Department of Educational Management**, University of llorin, Ilorin.

Abu Tayeh, N. (2010). Human Resource Management Practices and their Impacts on Personnel's Performance in Jordanian Public Academic Libraries, **European Journal of Scientific Research**, 47(1), 118-121

Ackom, A. (2011). Human Resource Management Practice at University of Nebraska at Omaha: Lessons for the University of Education, Winneba. **Paper presented in International Research and Exchanges Board University Administration Support Program (UASP).**

Agabi, O. (2010). Prudential Approach to Resource Management in Nigerian Education: A Theoretical Perspective, **International Journal of Scientific Research in Education**, 3(2) 94:106.

Ali, N & Zairi, M & Mahat, F. (2006). Quality HR-TQM Model for Higher Education Institutions. **The Journal of Human Resource and Adult Learning**, 88-98.

Anjomshoaa, Ali & Drescher, Michel, McGough, Stephen (2005). **Job Submission Description Language (JSDL) Specification**, EPCC, **http://forge.gridforum.org/projects/jsdl-wg** , retrieved at 1-10-2012, 3:15 pm.

Barnow, B. & Smith, J. (2008). Performance Management of U.S. Job Training Programs: Lessons from the Job Training Partnership Act, **Public Finance and Management**, (4)3. 24-43.

Bodimer, J. (2010). Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor, **Training and Employment Guidance Letter**. (1). 7-99.

Budhwar, P. S., Khatri, N. (2001). Applicability of HRM models in India**. International Journal of Cross Cultural Management,** 1(3), pp. 333-356

Convertino, J.(2008). **A Perspective on Current Human Resource Practices by Human Resource Executives at Institutions of Higher Education**. U.S.A: Johnson & Wales.

Codruţa & Monica, Osoian & Zaharie(2008). , **Personnel Management**, 1(2): 1-8.

Denisi, A. & Griffn, R. (2001). **Human resource management**, Boston: Houghton Mifflin Company.

Dissler,Gary (2003). **Human Resource Management** 9th edition New Jersey: PrenticeHall.

Fisher, C.; Griffin, R. & Schoenfeldt, L. (2003). **Human Resources Management 5th edition,** New York: Houghton Mifflin Company.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M, Devanna , M.A. (1984). **A Framework for strategic human resource management,** in Fombrun, C.J., Tichy, M. M. and Devanna, M.A. (eds) Strategic Human Resource Management, New York: John Wiley

Freitas, W. & Jabbour, C. & Castro, R. (2011). Best Practices of Human Resource Management at Brazil's Top Universities: Case Studies. **European Journal of Scientific Research,** 48(4) 719-733.

Gen, B. & Jamal, S. (2008**).** Role Of Private Universities In Human Resource Development In Bangladesh**, paper presented in the conference Bangladesh in the 21st Century**, Harvard University, U.K, 36- 55.

Gordon, G. and Whitchurch, C. (2007). Managing Human Resources in Higher Education: The Implications of a Diversifying Workforce, **Higher Education Management and Policy,** 19(2): 135-155.

Gratton, L., Hailey, V. H., Stiles, P. & Truss C. (2003). **Strategic human resource management**, Oxford University Press.

Haslinda, A. & Mahyuddin, M. (2009). The Effectiveness of Training in the Public Service, **American Journal of Scientific Research,** (6). 39-51.

Head of MIS and the Examinations Officer (2010). **JOB description Job: examinations / mis assistant,** www. havant.ac.uk, HC10/024

Holland, P & Pyman, A (2005). Corporate Universities: A Catalyst for strategic Human Resource Development?, **Journal of European Industrial Training**, 30: 19-31.

Hong, H. & HAO, L. & KUMAR, R, & Ramendran, C. & Vomala, K. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. **International Journal of Business Research and Management (IJBRM).** 3(2) 60-79.

Houldsworth, E. & Jirasingle, D. (2006). **Managing and measuring Employee performance**. Kogan page Limited, London.

IPF, (2008). Example bursar job description**, http://www.docstoc.com.** Trust web retrieved on 7/10/2012

Juenjo, M. & Mukhtair, M. & Umrani, W. (2011). Human Resource Alignment – A Case Study of Interior Sindh Universities/Institutes. **International Conference on Technology and Business Management,** 922-929.

Kreitner, R. (2007) , **Management,** 10th , USA: Houghton Mifflin, Kretiner.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M. & SanchezGardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Managament,** 16(5):633-659.

Mathabula, Mnakgomo. (2004). **Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, leadership Style**, Human Resources Management practices and Organiztiona Trust web retrieved on 25/3/2012 **http//upetd.up.as.za/thesis/available/etd.**

Mercer, J.; Barker, B. & Bird, R. (2010). **Human Resource Management in Education: contexts, themes and impact**, U.K: University of Leicester.

Moy, J. & Lam, K. (2004). Selection criteria and the impact of personality on getting hired, **Personnel Review**, 33 (5): 521 – 535.

Murray, James, E. (2004). Teacher Compensation Policy and Human Resources Practice. **Dissertation Abstract International –A** 65102.

Nakapodia, E. (2010). Human Resource Management in School Administration in Delta State Nigeria, **J Soc Sci,** 23(3) 179:187.

Noe, R. , Hollenbeck, J. , Gerhart, B. & Wright, P. (2001). **Human Resources Management,** New York: Irwin and Mc Graw-Hill.

Osuala, E. (2004). **Principles and methods of business and computer education**. Enugu: Cheston Agency Ltd.

Rao, B (2001). **Science Education in Asia and the Pacific,** New Delhi: Discovering Publishing House

Robbins, S. (2003). **Organization Behavior**, New York: Pearson Prentice Hall.

Schultz, C. (2010). HR competencies at a merged Higher Education Institution, **SA Journal of Human Resource Management,** 8(1) 1-8.

Tayeb, M. H. (2005). **International human resource management: a multinational company perspective**. USA: Oxford University Press.

Teo, S. (2000). Evidence of strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organization, **Public personnel Management,** 29 (4): 557- 574.

Tshikwatamba, N. (2003). Human Resource Management of Diversity in the Public Sector: Addressing Challenges of Inequality and Exclusions**. Paper presented in Public Administration: Challenges of Inequality and Exclusion, Miami (USA),** 14-18 September 2003.

Watson, Paul, (2002). **Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model**, USA: FIG XXII International Congress Washington.

Webb, L., Metha, A., & Jordan, K. (2003**). Foundations of American Education.** Upper NJ: Merrill Prentice

الملحقات

الملحق (1)

الإستبانة بصورتها الأولية

حضرة الأستاذ الدكتور.............................المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان" استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم التربوية من الجامعة الأردنية. ولأغراض هذه الدراسة فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبانه المرفقة المكونة من أربع مجالات، هي:

التوصيف الوظيفي، التدريب والتطوير، تقييم الوظائف، الأجور والحوافز.

علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا" لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي:

أبداً	نادراً	أحياناً	كثيراً	دائماً
1	2	3	4	5

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال، أرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على المرفقات الآتية: مشكلة وأهداف الدراسة، والاستبيان بصورته الأولية. وأغدو ممتنا" لو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبيان وتحكيمها من حيث:

1 - مدى ملائمة الفقرة لموضوع الدراسة.

2 - مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

3 - شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

4 - إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسبا" أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا ترجو الباحثة إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع أشارة(√) في الحقل الذي ترونه مناسبا" وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحثة

سماح الخالدي

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: التعيين والاستقطاب						
1	يستخدم الاستقطاب والتعيين كأساس لاختيار أعضاء هيئة التدريس.					
2	تقوم دائرة الاستقطاب والتعيين على تحديد الوظيفة المطلوبة ومراجعة وتحديد متطلباتها.					
3	يتم الإعلان عن الوظيفية الشاغرة في المؤسسات التعليمية عبر الجريدة والموقع الرسمي للمؤسسة وذلك لغايات الاستقطاب والتعيين.					
4	تعمل دائرة الاستقطاب والتعيين على فرز الطلبات التي تم تسلمها وذلك حسب نموذج قائمة المرشحين للتعيين في مؤسسات العليم العالي.					
5	تعمل دائرة الاستقطاب والتعيين على استثناء الطلبات غير المستوفية للشروط الأساسية المحددة.					
6	تقوم دائرة الاستقطاب والتعيين بتصميم أسئلة للمقابلة سواء كانت كتابية أو شفوية.					
7	تعمل دائرة الاستقطاب والتعيين على تصميم مقابلة لقياس الشخصية ومهارات التواصل والاتجاهات لعضو هيئة التدريس.					
8	تعمل دائرة الاستقطاب والتعيين على تصميم المقابلة لقياس المهارات الفنية والمعرفية لعضو هيئة التدريس.					
9	تقوم دائرة الاستقطاب والتعيين بتشكيل لجنة لمقابلة الأفراد الذين تم اختيارهم للمقابلة.					
10	تقوم دائرة الاستقطاب والتعيين على إرسال رسالة اعتذار لأعضاء هيئة التدريس الذين لم يتم اختيارهم.					
المجال الثاني: التوصيف الوظيفي						
11	يوفر التوصيف الوظيفي معلومات عن المهارات التي يحتاجها أعضاء هيئة التدريس للقيام بمهامهم على أكمل وجه.					
12	يحدد الوصف الوظيفي معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة لأعضاء هيئة التدريس من حيث واجباتهم ومسؤوليتهم ومتطلباتهم.					
13	يساهم التوصيف الوظيفي في تحديد وتخطيط الاحتياج الفعلي من أعضاء هيئة التدريس.					
14	تحديد الأهلية أو المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها					

	أعضاء هيئة التدريس والمؤهلات العلمية والتدريبية.					
15	تطوير خطط واضحة تبين عدد أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي من الداخل والخارج.					
16	إعداد الأسئلة التي تستخدمها لجنة المقابلة.					
17	يساعد الوصف الوظيفي في كتابة السير الذاتية لأعضاء هيئة التدريس.					
18	يساعد التوصيف الوظيفي في إعداد أعضاء هيئة التدريس التي تلبي حاجات المجتمع في كافة جوانبه.					
19	يرفع التوصيف الوظيفي من مستوى الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على أعضاء هيئة التدريس.					
20	يساعد الوصف على جذب أعضاء هيئة التدريس للتقدم للمؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف الشاغرة.					
المجال الثالث: التدريب والتطوير						
21	يعد التدريب وسيلة أساسية لتنمية أعضاء هيئة التدريس.					
22	يرفع التدريب المهارات والمعرفة في مختلف المجالات لأعضاء هيئة التدريس.					
23	يشجع التدريب السلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من الناحية المهنية أو الوظيفية.					
24	يقوم تطوير أعضاء هيئة التدريس على تنمية المعلومات والمعارف لتحسين أداء العمل.					
25	يشجع التدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم.					
26	يحقق التدريب التوازن في سد النقص والفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدربة.					
27	يشعر أعضاء هيئة التدريس بالتدريب بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره.					
28	يسهم تطوير أعضاء هيئة التدريس في إعادة تأهيلهم.					
29	يزيد تطوير أعضاء هيئة التدريس من ارتباطه بمؤسسته.					
30	يعد تطوير أعضاء هيئة التدريس وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً مادياً.					
المجال الرابع: تقييم الوظائف						
31	يعمل تقييم الوظائف على تنمية أعضاء هيئة التدريس بقياس الأداء الفعلي للعمل.					
32	يساعد تقييم الوظائف على مراجعة ما أنجزه أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسة.					
33	يوفر تقييم الوظائف معلومات عن المهارات اللازمة للقيام بالمهام على أكمل وجه.					
34	تتخذ القرارات بناء على نتائج تقييم الأداء الوظيفي بمكافأة المجتهدين ومعاقبة المقصرين.					
35	يساهم نظام تقييم الأداء الوظيفي في كشف أوجه القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس.					
36	ينمي ويدعم نظام تقييم الأداء الوظيفي أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف.					

37	يساعد التقييم على وضوح رؤية المؤسسة.					
38	يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المؤسسة.					
39	يساهم تقييم الوظائف على بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية.					
40	يرفع تقييم الوظائف الفعال من مستوى أعضاء هيئة التدريس.					
المجال الخامس: الأجور والحوافز						
41	تعتبر الأجور ضمان لحصول أعضاء هيئة التدريس على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم.					
42	تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم.					
43	تساهم الحوافز المادية والمعنوية في مكافأة المبدع.					
44	تتمثل الحوافز المادية بزيادة في الأجر أو المكافأة.					
45	تتمثل الحوافر المعنوية بالترقية أو خطابات الشكر.					
46	تلعب الحوافز المعنوية دوراً أساسياً وفاعلاً مؤثرًا في أداء العمل.					
47	توفر الأجور قدراً من الرضا لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات.					
48	تشجع الحوافز المادية والمعنوية غير المبدع على الإبداع.					
49	من أهم طرق تحفيز أعضاء هيئة التدريس إدماجهم في الأعمال المهمة.					
50	تقتل الحوافز التي لا تستند إلى الكفاءة الإبداع والإتقان لدى أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات.					

الملحق (3)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	المحكم	مكان العمل
1	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	أ.د موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
3	أ.د هاني الطويل	الجامعة الأردنية
4	أ.د أحمد البستاني	جامعة الكويت
5	د. خالد السرحان	الجامعة الأردنية
6	د. صالح عبابنة	الجامعة الأردنية
7	د. عاطف بن طريف	الجامعة الأردنية
8	د. بدر عبيدات	الجامعة الأردنية
9	د. سالم الهاجري	جامعة الكويت
10	د. مشاري الحسيني	الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

الأستاذ الدكتور المحترم

تحية طيبة وبعد..؛

فتقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية بعنوان " استراتيجية مقترحة لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت" بهدف الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، وتسعى الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في دولة الكويت.

أرجوا التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة (√) عند الجزء الذي ترونه صحيحاً، كما أرجو تعبئة المعلومات العامة المذكورة أدناه؛ علما بأن الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام

الباحثة

سماح عبدالله الخالدي

المعلومات العامة:

الرتبة العلمية	❑ أستاذ	❑ أستاذ مشارك	❑ أستاذ مساعد
الجنس	❑ ذكر	❑ أنثى	
الكلية	❑ كليات إنسانية	❑ كليات علمية	
الوظيفة	❑ عميد كلية	❑ رئيس قسم	
	❑ عضو هيئة تدريس		
الخبرة	❑ أقل من 5 سنوات	❑ 5 - 10 سنوات	
	❑ أكثر من 10- 15 سنة	❑ أكثر من 15 سنة	
المؤسسة التي يعمل فيها	❑ جامعة الكويت	❑ الهيئة العامة للتعليم التطبيقي	
الجامعة التي تخرج فيها	❑ عربية	❑ أجنبية	

الرقم	الفقرات	الرتبة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستخدم التعيين كأساس لاختيار أعضاء هيئة التدريس.					
2	تعمل جهة التعيين على تحديد الوظيفة المطلوبة.					
3	يتم الإعلان عن الوظيفية الشاغرة في مؤسسات التعليم العالي عبر وسائل الإعلام الرسمية.					
4	تعمل جهة التعيين على فرز الطلبات التي تم تسلمها حسب نموذج قائمة المرشحين للوظيفة.					
5	تعمل جهة التعيين على استثناء الطلبات غير المستوفية للشروط الأساسية المحددة.					
6	تقوم جهة التعيين بتصميم أسئلة للمقابلة.					
7	تعمل جهة التعيين على تصميم أسئلة لقياس اتجاهات المتقدمين للوظيفة.					
8	تعمل جهة التعيين على تصميم أسئلة لقياس مهارات المتقدمين للوظيفة.					
9	تشكل جهة التعيين لجنة لمقابلة الأفراد الذين تم اختيارهم.					
10	ترسل جهة التعيين رسالة اعتذار للمتقدمين الذين لم يتم اختيارهم.					
11	تتبع المؤسسة أساليب نزيهة في توظيف الموارد البشرية.					
12	تضع المؤسسة خططا واضحة تبين احتياجاتها المستقبلة من أعضاء هيئة التدريس.					
13	يوفر الوصف الوظيفي معلومات عن المهارات التي يحتاجها العاملين للقيام بمهامهم.					
14	يحدد الوصف الوظيفي مهام الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس من حيث واجباتهم.					
15	يحدد الوصف الوظيفي المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس.					
16	يساعد الوصف الوظيفي في اختيار أعضاء هيئة التدريس اللذين يلبون احتياجات المجتمع.					
17	يرفع الوصف الوظيفي من مستوى الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على أعضاء هيئة التدريس.					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
		الرتبة				
18	يساعد الوصف الوظيفي على جذب المتقدمين لمؤسسات التعليم العالي لشغل الوظائف الشاغرة.					
19	يعد التدريب وسيلة أساسية لتنمية أعضاء هيئة التدريس.					
20	يحسن التدريب مهارات أعضاء هيئة التدريس في مختلف المجالات.					
21	يشجع التدريب السلوك الإيجابي لأعضاء هيئة التدريس من الناحية المهنية.					
22	يتم تطوير مقدرة أعضاء هيئة التدريس على تنمية المعلومات لتحسين أداء العمل.					
23	يشجع التدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم.					
24	يحقق التدريب التوازن في سد نقص العمالة المتخصصة.					
25	يسهم إعادة تأهيل أعضاء هيئة التدريس في تطويرهم.					
26	يزيد تطوير أعضاء هيئة التدريس من ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها.					
27	يعد تطوير أعضاء هيئة التدريس من الوسائل التي تحقق مكسباً مادياً لهم.					
28	تتوفر في المؤسسة بيئة محفزة للمتدربين.					
29	تعد المؤسسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية لأعضاء هيئة التدريس.					
30	يعمل التقييم على تنمية أعضاء هيئة التدريس بقياس الأداء الفعلي للعمل.					
31	يساعد التقييم على مراجعة ما أنجزه أعضاء هيئة التدريس.					
32	يوفر التقييم معلومات عن المهارات اللازمة للقيام بالمهام.					
33	تتخذ القرارات بناء على نتائج تقييم الأداء الوظيفي بمكافأة المجتهدين وتوجيه المقصرين.					
34	يساهم نظام تقييم الأداء الوظيفي في كشف أوجه القوة والضعف في أداء أعضاء هيئة التدريس.					
35	يدعم نظام تقييم الأداء الوظيفي أوجه القوة.					

الرقم	الفقرات	الرتبة				
		موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	يعالج نظام تقييم الأداء الوظيفي أوجه الضعف.					
37	يساعد التقييم على وضوح رؤية المؤسسة.					
38	يساهم التقييم في إنجاح عمليات تخطيط أهداف المؤسسة.					
39	يساهم تقييم الوظائف على بقاء المؤسسة في البيئة التنافسية.					
40	يتسم نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالمرونة.					
41	يتم تقييم الموارد البشرية في المؤسسة على أسس موضوعية.					
42	يطلع الموظف في المؤسسة على نتائج تقييم أدائه السنوي.					
43	تكفل الأجور حصول الموظف على أجر عادل يتناسب مع أعباء الوظيفة.					
44	تكون عملية الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف والتقييم.					
45	تساهم الحوافز في مكافأة المبدع.					
46	تشمل الحوافز المادية زيادة المكافأة.					
47	تتمثل الحوافر المعنوية بالترقية.					
48	تلعب الحوافز المعنوية دوراً أساسياً في أداء العمل.					
49	توفر الأجور قدراً من الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في المؤسسات.					
50	تشجع الحوافز المقدمة في المؤسسة غير المبدع على الإبداع.					
51	تقدم المؤسسة حوافز لا تستند إلى الكفاءة.					
52	تستند سياسة التحفيز في المؤسسة إلى أسس موضوعية.					

A PROPOSED STRATEGY FOR THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AT THE STATE OF KUWAIT

By

Samah Alkhalidi

Supervisor

Dr. Salameh Y.Tanash, Prof

ABSTRACT

The study aimed to proposed strategy for the human resources development at higher education institutions at the state of Kuwait. The study depend on developmental survey because of its ability in providing data and realistic about the study problem. The study population consisted of all the employees in governmental higher education institutions (Faculty Member, Colleges Deans, Sections Heads) up to which (2683) in the state of Kuwait, where the sample of the study was chosen randomly and consisted of (257). In order to achieve the study goals the researcher built a questionnaire to identify the reality of human recourse development and distributed them in order to get the results after verifying their validity and reliability. The results of the study showed that there is a gap in applying the following areas: recruitment and polarization, job descriptions, training and development, job evaluation, salaries, and incentives, because it had medium levels. Moreover, it showed that there is no statistical difference of the answers of the two categories; male and female, in all the study areas except (training and development, job evaluation) areas, there were statistical differences due to sex in favor of male. In addition it showed that there is no statistical difference of specialist variable in all the study areas except (salaries and incentives) in favor of scientific colleges. In addition, of the study showed that there is no statistical difference due to the institutions that s/he working in, in all the study areas except (job evaluation & salaries and incentives) areas in favor of Public Authority for Applied Education. The results showed that there are no statistically significant differences due to the variables of academic rank and there are statistically significant differences in salaries and incentives area, in favor of less than 5 years experience. Based on the results the researcher proposed strategy to develop human resources development in the public higher education institutions in Kuwait, the

researcher recommended in the importance of adopting the strategy in developing human recourses in higher education institutions for its importance in making changing and developing in preparing and rehabilitation all the employees in these institutions.